



**Roskilde  
University**

## **Fremtidens kvalifikationskrav i fiskeindustrien**

en opfølgningsundersøgelse foretaget for fiskeindustriens uddannelsesudvalg i efteråret

Nielsen, K.A.; Mathiesen, Karin

*Publication date:*  
1997

*Citation for published version (APA):*  
Nielsen, K. A., & Mathiesen, K. (1997). *Fremtidens kvalifikationskrav i fiskeindustrien: en opfølgningsundersøgelse foretaget for fiskeindustriens uddannelsesudvalg i efteråret*. Roskilde Universitet. Forskningsrapportserien Nr. 31.2

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

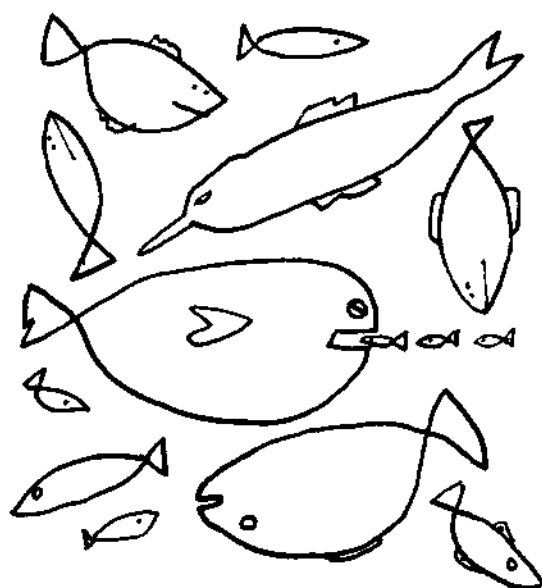
- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **FREMTIDENS KVALIFIKATIONS- KRAV I FISKEINDUSTRIEN**

**En opfølgningsundersøgelseforetaget for fiskeindustriens uddannelsesudvalg i efteråret 1997.  
Med støtte fra industriens Uddannelsesfond.**



**Af:  
Karin Mathiessen og  
Kurt Aagaard Nielsen**

**FORSKNINGSRAPPORTSERIEN NR. 31 Mar. 1998**



**Institut for miljø, teknologi og samfund**  
Department of Environment, Technology and Social Studies

Denne rapport præsenterer en undersøgelse, der har blotlagt de seneste 5 års udvikling i fiskeindustrien. Der lægges især vægt på en undersøgelse af udviklingspotentialer, der samtidig indebærer svar på branchens problemer med arbejdsmiljøet.

Metoden i undersøgelsen har været en kombination af surveyagtige undersøgelser og dybdeundersøgelser af udvalgte typevirksomheder. 5 meget forskellige virksomheder er udvalgt som casestudier, der præsenteres resultatmæssigt i rapporten.

Der er **ikke** i fiskeindustrien en nært forestående overgang til posttayloristiske produktionsmetoder. De potentialer, der aftegnes går i meget forskellige retninger, som i rapporten sammfattes i 3 fremtidsscenarier, dvs udviklingsmodeller, som under bestemte forudsætninger kan vise sig at være fiskeindustriens branchemæssige overlevelse i Danmark:

- Det højteknologiske scenarium, hvor den tayloristiske produktionsorganisering ganske enkelt automatiseres ved hjælp af optiske læsere og anden informationsteknologi.
- Multiproduktionsscenariet, hvor arbejdsorganisationen præges af skift imellem mange forskellige kvalitetsproduktioner, der leveres på bestilling.
- Det Håndværksmæssige scenarium, hvor arbejdsorganisationen fastholdes i en manuel kvalitetsproduktion med store muligheder for individuel variation i arbejdet.

Disse fremtidsbilleder vil alle indebære nye udfordringer til medarbejderne og til uddannelserne for fiskeindustriarbejdere. Konkret foreslår rapporten nogle reformer og forsøgsinitiativer, der i sig selv vil skubbe fiskeindustrien i retning af de skitserede fremtidsbilleder.

**TEK - SAM FORLAGET**

**ISBN 87-7753-103-5**



**Roskilde University P.O.Box 260 DK-4000 Roskilde Denmark**  
Phone (+45) 46 74 20 00 Fax (+45) 46 74 30 71 e-mail [imts@teksam.ruc.dk](mailto:imts@teksam.ruc.dk) Telex 43158 rucbibl dk

# Indholdsfortegnelse:

<b>INDLEDNING</b> .....	<b>1</b>
BAGGRUND FOR UNDERSØGELSEN .....	1
GRUNDLAGET FOR OPFØLGNINGEN .....	1
VIRKSOMHEDERNE I OPFØLGNINGEN .....	1
ET RESUMÉ .....	3
<b>KAPITEL 1: UDVIKLINGEN I VIRKSOMHEDERNE SIDEN 1992</b> .....	<b>6</b>
VIRKSOMHEDSSTRUKTURER/EJERFORHOLD .....	6
VIRKSOMHEDERNES MARKED .....	6
OMSÆTNING OG AFSÆTNING .....	7
BESKÆFTIGELSE .....	7
STABILITET I BESKÆFTIGELSEN OVER ÅRET .....	8
GENNEMSTRØMNING OG REKRUTTERING .....	8
PRODUKTUDVIKLING .....	9
KVALITETSSTYRING .....	10
ARBEJDSORGANISERING .....	11
LOVGIVNINGSBEGRUNDEDE ÆNDRINGER .....	12
<b>KAPITEL 2: UDDANNELSE OG UDDANNELSESFORSØG</b> .....	<b>14</b>
1. UDVIKLINGEN I VIRKSOMHEDERS BRUG AF UDDANNELSE OG OPLÆRING .....	14
2. UDDANNELSESFORSØG OG FORSØG MED KOMPETENCEUDVIKLING .....	17
<b>KAPITEL 3: DE FEM CASES</b> .....	<b>25</b>
INDLEDNING .....	25
VALG AF VIRKSOMHEDER .....	26
DE FEM VIRKSOMHEDER .....	27
<b>KAPITEL 4: SCENARIER OVER FREMTIDENS FISKEINDUSTRI</b> .....	<b>38</b>
HVAD ER ET SCENARIUM? .....	38
DET HØJTEKNOLOGISKE SCENARIUM .....	39
MULTIPRODUKTION SOM SCENARIUM .....	41
DET HÅNDVÆRKSMESSIGE SCENARIUM .....	42
<b>KAPITEL 5: UDDANNELSESMÆSSIGE IMPLIKATIONER: NOGLE ANBEFALINGER</b> .....	<b>44</b>
AFSÆTTET .....	44
OPKVALIFICERING AF NUVÆRENDE MEDARBEJDERE .....	45
FAGLIG GRUNDUDDANNELSE/LÆRLINGEUDDANNELSE - OPLÆG TIL ET FORSØG .....	46
MELLEMLEDERE .....	47
<b>LITTERATURLISTE</b>	
<b>BILAG: INTERVIEWGUIDES VED VIRKSOMHEDSBESØGENE</b>	

Denne rapport præsenterer en undersøgelse, der har blotlagt de seneste 5 års udvikling i fiskeindustrien. Der lægges især vægt på en undersøgelse af udviklingspotentialer, der samtidig indebærer svar på branchens problemer med arbejdsmiljøet.

Metoden i undersøgelsen har været en kombination af surveyagtige undersøgelser og dybdeundersøgelser af udvalgte typevirksomheder. 5 meget forskellige virksomheder er udvalgt som casestudier, der præsenteres resultatmæssigt i rapporten.

Der er **ikke** i fiskeindustrien en nært forestående overgang til posttayloristiske produktionsmetoder. De potentialer, der aftegnes går i meget forskellige retninger, som i rapporten sammfattes i 3 fremtidsscenarier, dvs udviklingsmodeller, som under bestemte forudsætninger kan vise sig at være fiskeindustriens branchemæssige overlevelse i Danmark:

- Det højteknologiske scenarium, hvor den tayloristiske produktionsorganisering ganske enkelt automatiseres ved hjælp af optiske læsere og anden informationsteknologi.
- Multiproduktionsscenariet, hvor arbejdsorganisationen præges af skift imellem mange forskellige kvalitetsproduktioner, der leveres på bestilling.
- Det Håndværksmæssige scenarium, hvor arbejdsorganisationen fastholdes i en manuel kvalitetsproduktion med store muligheder for individuel variation i arbejdet.

Disse fremtidsbilleder vil alle indebære nye udfordringer til medarbejderne og til uddannelserne for fiskeindustriarbejdere. Konkret foreslår rapporten nogle reformer og forsøgsinitiativer, der i sig selv vil skubbe fiskeindustrien i retning af de skitserede fremtidsbilleder.

## **Indledning**

### **Baggrund for undersøgelsen**

Fiskeindustriens Uddannelsesvalg lod en undersøgelse af uddannelsesbehov for specialarbejdere i fiskeindustrien gennemføre i 1992 (Kvistgaard 1992). Baggrunden var en faldende efterspørgsel efter og et faldende udbud af fiskefaglige specialarbejderkurser ved AMU-centrene. Undersøgelsen pegede på en række justeringer, men kunne ikke lokalisere udviklingstendenser, der kunne begrunde mere grundlæggende ombrydninger i det fiskeindustrielle arbejdsmarked og dermed forandringer i fiskeindustrielle arbejdsmarkedsuddannelser.

I 1997 har uddannelseudvalget besluttet at følge op på undersøgelsen. Man antager, at der i den mellemliggende periode på fem år har fundet ændringer sted, som kan begrunde nye initiativer på uddannelsesområdet inden for fiskeindustrien. De ændringer, man peger på, er:

- øget vægt på forædling
- rekrutteringsproblemer
- nye tendenser i virksomhedernes anvendelse af uddannelser
- forøget fokus på uddannelse af mellemledere.

Opfølgningen på 1992-undersøgelsen er foretaget af Kurt Aagaard Nielsen og Karin Mathiesen ved Roskilde Universitetscenter, Institut for Miljø, Teknologi og Samfund i samarbejde med Fiskeindustriens Uddannelsesudvalg.

I nærværende rapport præsenteres resultaterne af opfølgningen.

### **Grundlaget for opfølgningen**

Grundlaget for fremstillingen og resultaterne i denne rapport er informationer fra ledere, mellemledere og tillidsrepræsentanter fra virksomheder i fiskeindustrien. Alle virksomhederne befinder sig inden for forarbejdning af konsumfisk. Grundlaget er endvidere mundtlig og skriftlig information om uddannelsesinitiativer og uddannelsesforsøg inden for området. Endelig har vi trukket på forskellige skriftlige kilder, herunder 1992-undersøgelsen.

### **Virksomhederne i opfølgningen**

I samarbejde med uddannelsesudvalget blev der i august 1997 rettet henvendelse til de virksomheder, som deltog i 1992-undersøgelse og som stadig eksisterer. De blev bedt om i første omgang at deltage i et telefoninterview ved en ledelsesrepræsentant. Telefoninterviewet havde til formål at afdække eventuelle ændringer i virksomheden siden 1992 på en række faktorer (omsætning, beskæftigelse, produkter, ny teknologi, uddannelse m.v.). Bortset fra én virksomhed, deltog alle i telefoninterviewet. Fem virksomheder var holdt op med at eksistere.

Der blev desuden rettet henvendelse til og gennemført telefoninterviews med to nye virksomheder, som repræsenterer nye former for produktion inden for fiskeindustrien. Resultatet blev at 13 virksomheder indgik i telefonundersøgelsen. I denne liste er der kun konsumfiskeindustri.

På baggrund af telefoninterviewrunden rettede vi henvendelse til en del af virksomhederne med henblik på at aflægge besøg på virksomheden og i den forbindelse interviewe en leder, en mellemleder og en tillidsrepræsentant. Vi ønskede at besøge fem virksomheder udvalgt på baggrund af en række kriterier, som der redegøres for senere. Fem virksomheder blev besøgt. De er lovet fortsat anonymitet, hvorfor de specifikke rapporter, der danner vort empiriske grundmateriale er fortrolige. De kommer kun til forskergruppens og uddannelsesudvalgets kendskab. De fortrolige virksomhedsrapporter danner imidlertid grundlag for en tværgående analyse i kapitel 3.

I den følgende rapport anvendes der nogle begreber, som til daglig ofte bliver benyttet i flæng, men som vi søger at fastholde nogle skillelinier imellem. For at lette læsningen vil vi allerede her inden vi går i gang give nogle centrale begrebsdefinitioner.

**Opkvalificering:** Enhver form for tilførsel af kvalifikationer.

**Oplæring:** kvalificering af medarbejderne, som foregår i tæt forbindelse med jobbet. Bruges som betegnelse på kvalificering, der primært er fagligt orienteret.

**Uddannelse:** Betegnelse for såvel holdningsorienterede som faglige kvalifikationer, der oparbejdes adskilt fra virksomheden.

**Kompetenceudvikling:** resultat af oplæring eller uddannelse for så vidt det medfører medarbejderens forøgede muligheder for at påvirke og udvikle kvaliteten i hans/hendes arbejdsliv.

**Almenkvalificering:** Betegner den kvalificering som enten retter sig til a. et fagligt bredt arbejdsmarkedsfelt (f.eks. en branche) eller b. holdningsdannelse, der er relevant på tværs af specifikt arbejdsindhold.

## ET RESUME

Fiskeindustriens udvikling i de senere år kan ved første øjekast synes at aftegne billedet af en industri i stagnation eller endog tilbagegang. Mange virksomheder har drejet nøglen om i DK, og i det hele taget er medarbejderstaben blevet mindre - kun få unge orienterer sig efter en beskæftigelse i fiskeindustrien. - Der er heller ikke igangværende store investeringer i ny teknologi eller produktudvikling. Arbejdsmiljøproblemerne (EGA) synes heller ikke mærbart nærmere en løsning. Således kan der heller ikke aftegnes en markant efterspørgsel efter opkvalificering af arbejdsstyrken.

Nærværende undersøgelse kan ikke tilbagevise dette negative billede af fiskeindustrien. **Men** undersøgelsen kan vise, at der trods vanskelighederne alligevel er sket interessante bevægelser i de seneste 5 år. Således er der bemærkelsesværdige nye toner på følgende områder:

- den udtalte modstand imod opkvalificering af medarbejderne, som tidligere kunne spores både i ledelse og iblandt medarbejderne er væk; uddannelse er ikke et tabu, men en del af en begyndende fremtidshorisont.
- den stigende ustabilitet i beskæftigelsen (sæson o.l.) har toppet og flere virksomheder arbejder med planer, der indebærer en mere permanent produktion og beskæftigelse.
- Næsten alle virksomheder konfronteres med stigende kvalitets- og hygiejnekrav fra kunderne. Disse krav har afstedkommet øget fokus på medarbejdernes viden, kompetence og holdninger - og dermed en begyndende diskussion af **arbejdsorganisationen** - herunder selvkontrol og selvstyre, som mulighed. Arbejdsmiljølovgivningen synes at skubbe i samme retning.
- Der forekommer få men interessante eksperimenter med medarbejderudvikling, AMU-grundkurser, kvalitetsstyringskurser mm.

Sådanne tendenser kan vise sig at være for svage og reelt løbe ud i sandet, og dermed vil den danske fiskeindustri position yderligere afsvækkes. Men de kan også vise sig at være et signal om, at tiden er inde til omstilling og til nye udviklingsmodeller. I rapporten lokaliseres således 3 forskellige scenarier - eller udviklingsmodeller, som **kan** blive aktuelle typer i en omstilling. De 3 scenarier er:



- Et højteknologisk scenarium - byggende på mikroelektroniske teknikker i den primære råvarebearbejdning.
- Et håndværksmæssigt scenarium - hvor der sættes på kvalitetsprodukter - opnået igennem overvejende manuel bearbejdning af råvarerne - og hvor maskinerne er inde i sekundære funktioner.
- En multiproduktion - hvor den enkelte virksomhed samtidigt sætter på mange forskellige produkter - gennemført ved hjælp af fleksibel teknologi og arbejdsorganisation.

Hvert enkelt af disse scenarier indebærer en væsentlig omstilling af den nuværende produktionsstruktur. Og de indebærer fremtidige kvalifikationskrav, som lægger vægt på faglig bredde dvs kompetence til at operere i alle led af virksomheden. De indebærer også at rygraden i fremtidens fiskeindustri vil blive produktionsgrupper med tilsvarende nye roller for ledere og mellemledere. Og først og fremmest indebærer det, at der skabes et **livsperspektiv for nye medarbejdere, der ønsker at søge ind i fiskeindustrien.**

Om disse scenarier vil komme til at præge fremtidens fiskeindustri afgøres af mange forskellige forhold. I rapporten er man kommet med **anbefalinger af nye uddannelsesinitiativer**, der fra sin side forsigtigt kan åbne for en sådan omstilling.

#### UDDANNELSESANBEFALINGER.

- Det anbefales, at AMU sætter på en offensiv, der udbreder udviklingsprojekter med medarbejderinddragelse: revision af alle produktionens led (efter KRAM-projektets grundmodel).
- I kølvandet på disse udviklingsprojekter vil der kunne udpeges nye satsningsområder for egl AMU-kurser - indrettet efter virksomheders specifikke behov. Deltagelse i udviklingsprojekt og en bred vifte af øvrige AMU-kurser bør give grundlag for at udstede et **fagbrev** til den enkelte medarbejder.

- Der bør igangsættes et forsøg med en 2 årig faglig grunduddannelse, der især henvender sig til unge og som skal være praksisnær. Forsøget kunne f.eks. gennemføres i et fast netværkssamarbejde af virksomheder, som tilsammen repræsenterer en fiskefaglig bredde. Forsøget kan ses i sammenhæng med f.eks. industrioperatøruddannelsen.
  
- Der bør igangsættes nye uddannelsesstilbud til mellemledere. De nye uddannelsesstilbud skal ikke blot omfatte ledelseskurser, men også voksenpædagogik, produktudvikling o.l.

## Kapitel 1: Udviklingen i virksomhederne siden 1992

### **Virksomhedsstrukturer/ejerforhold**

Af de 13 virksomheder ejes fire af større koncerner med hovedsæde uden for Danmark. Tre af disse virksomheder er overtaget af den nuværende ejer siden 1992. To virksomheder ejes af Grønlands Hjemmestyre og de syv øvrige er økonomisk selvstændige virksomheder med et eller flere produktionssteder og en eller flere afdelinger her i landet. Flere har produktion eller kontor i udlandet.

Tilsyneladende har vi at gøre med en branche med markante tendenser i retning af udenlandske koncerners opkøb af danske virksomheder samtidig med danske virksomheders placering af produktion i udlandet (Polen). Samtidig foregår der en koncentration på kundesiden i retning af, at man leverer til store supermarkedskæder jf. Peter Friis 1993.

På én virksomhed støder vi på en udpræget oplevelse hos lederen af at være sat i direkte konkurrence med østeuropæiske arbejdskraftpriser efter, at virksomheden er blevet overtaget af en udenlandsk koncern. Presset for at minimere omkostningerne virker her som en kraftig blokering over for at arbejde langsigtet strategisk, blandt andet med hensyn til opkvalificering af medarbejderne. På et par andre koncernejede virksomheder møder vi en forståelig afventende holdning hos ledelsen i forhold til, hvad der skal ske med virksomheden.

### **Virksomhedernes marked**

Virksomhederne er i allerhøjeste grad eksportorienterede. Som vigtige store etablerede markeder nævnes Vesteuropa, primært Tyskland og Spanien. Som mindre eller nye markeder nævnes Østeuropa, primært Polen, og Rusland, Japan, Brasilien, Italien, Sverige. En enkelt virksomhed melder om, at det amerikanske marked er forsvundet.

Den højeste hjemmemarkedsandel, der oplyses om, er på 30 %. 15-17 %. Der er 3-4 virksomheder med en hjemmemarkedsandel omkring 15-17 %. De øvrige har under 10 % afsætning på hjemmemarkedet, og flere angiver, at hjemmemarkedet er uden betydning, idet deres eksportandel er 99-100 %.

Fem virksomhedsledere oplyser om øget afsætning på hjemmemarkedet og to mener, spis-fisk kampagnen har haft positiv indflydelse herpå. To andre siger direkte, at den ikke har haft effekt, hvilket hænger sammen med, at kampagnen ikke har slået til lyd for deres typer af produkter. En virksomhedsleder forventer et voksende hjemmemarked blandt andet fordi, spis-fisk kampagnen vil tage virksomhedens produkter op i den kommende 2.den runde.

## **Omsætning og afsætning**

8 af virksomhederne oplyser om stigende omsætning - fra en mindre stigning til over 50 % øgning. En enkelt oplyser om stabil omsætning og fire virksomheder har faldende omsætning. Men det skal også her bemærkes at fem virksomheder, der var med i 1992-undersøgelsen ikke længere eksisterer.

Begrundelserne for faldende omsætning er stigende råvarepriser, manglende afsætning, faldende indtjening på billige eksportprodukter trods øget produktionsvolumen samt frasalg af datterselskab.

I størrelsesorden har vi at gøre med virksomheder med en omsætning i 1997 på mellem 85 millioner og 3 milliarder kroner (sidstnævnte tal gælder dog en storkoncern - og ikke enkelt virksomhed).

## **Beskæftigelse**

Den samlede beskæftigelse på de 13 virksomheder er vanskelig at sætte et præcist tal på, idet denne industri er præget af et ustabilt beskæftigelsesmønster. Der tegner sig dog et billede af udviklingen i beskæftigelsen siden 1992 med meget store forskelle virksomhederne imellem.

Flere af de store virksomheder har reduceret staben af ufaglærte med 100-250 medarbejdere. Det er primært blandt disse virksomheder, der meldes om faldende omsætning siden 1992.

En virksomhed har næsten fordoblet omsætningen siden 1992, men har alligevel reduceret staben af ufaglærte, idet den øgede omsætning ligger på en højt automatiseret del af produktionen.

To af de mindste virksomheder har som de eneste blandt de 13 forøget antallet af ufaglærte ansatte mærkbart i de senere år.

De øvrige virksomheder, som har haft 50-200 ufaglærte ansat i 1992, har nogenlunde samme antal ansat i dag.

Medarbejderstaben i virksomhederne består typisk af et stort antal ufaglærte medarbejdere i produktionen, et mindre antal tilknyttet lager m.v., enkelte faglærte (smede) og funktionærer. Dertil kommer ledelsen, som består af direktør og formænd og - alt efter virksomhedens størrelse - produktionschef, salgschef m.v.

Fra enkelte virksomheder oplyses, at staben af funktionærer og/eller formænd er indskrænket siden 1992.

## **Stabilitet i beskæftigelsen over året**

Fire virksomheder angav i 1992 at have en stabil beskæftigelse over året, som var baseret på enten forarbejdning af frosne råvarer eller et bredt råvare- og produktudvalg. Flere virksomheder har siden fået stabiliseret beskæftigelsen; enten gennem stabiliseret afsætning eller igennem opdyrkelse af et bredere råvare- og produktudvalg. I det sidstnævnte tilfælde har det været med det erklærede formål at opnå en mere stabil arbejdsstyrke; derfor har indførelse af jobrotation og ændring af lønsystemet fra akkord til grundløn med bonus været en anden del af udviklingen.

Heroverfor finder vi et par virksomheder, som er stærkt præget af produktionsstop som følge af sæsonbetinget råvaretilførsel eller decideret svigt i råvaretilførslen; svigt, som må forstås som betinget af bl.a. prisfastsættelsen af råvaren. Konsekvensen er hjemsendelse af hele eller store dele af de ufaglærte medarbejdere i lange perioder.

Betegnelsen "stabil beskæftigelse" skal tages med lidt forbehold. Der er næppe nogen af disse virksomheder, som ikke har lidt "sæson" - enten pga. udsving i efterspørgslen eller i råvareforsyningen. Men der er dog forskel på de virksomheder, som har sendt 10 medarbejdere hjem en måned i år eller tager 20-25 ekstra medarbejdere ind i højsæsonen, og så de virksomheder, som i det sidste år har haft fem måneders hjemsendelse for store dele af arbejdsstyrken.

Således kan vi tale om, at syv af de 13 virksomheder har en rimelig stabil beskæftigelse over året, mens seks er præget af store eller meget store svingninger i beskæftigelsen.

## **Gennemstrømning og rekruttering**

Kun én virksomhed angiver, at det er svært overhovedet at rekruttere - også blandt unge. Et par virksomheder angiver, at der er unge ansøgere nok, men det kan være svært at rekruttere tilstrækkeligt kvalificerede eller erfarne medarbejdere. Det generelle billede er dog at nyrekrutterede unge ikke bliver i virksomhederne ret længe.

Spørgsmålet om rekruttering må ses i sammenhæng med virksomhedens forbrug af arbejdskraft. Adskillige virksomheder har indskrænket endog meget i perioden eller står over for indskrænkninger i antallet af ansatte ufaglærte. Dermed er deres nyrekruttering meget beskedet.

Hvad angår gennemstrømningen eller personaleomsætningen, angiver kun én virksomhed at have en massiv udskiftning. Det er en af de virksomheder, som også angiver at have mange unge ansøgere, men få erfarne. Virksomheden er blevet midlertidig arbejdsplads for unge

mennesker, der ønsker at tjene penge et halvt års tid for at kunne komme ud at rejse eller lignende.

I den forbindelse er det værd at notere, at en anden virksomhed angiver at have haft tilsvarende problemer tidligere, men man har fået gennemstrømningen bremsset - ifølge ledelsesrepræsentanten ved at indføre rotation og minimere det ensidigt gentagede arbejde.

Spørgsmålet er dog om sådanne tiltag vil være tilstrækkeligt til at fastholde en stabil stab af produktionsmedarbejdere i disse virksomheder efterhånden, som de ældre erfarne kvinder træder ud af arbejdsmarkedet. Det beskæftigelsesbillede, som tegner sig for flere virksomheders vedkommende, hvor man selv med hjemsendelser i lange perioder kan trække faste medarbejdere ind til sæsonen, vil formentlig blive nedbrudt med den næste generation. Det peges der på, når flere - både ledelses- og medarbejderrepræsentanter - nævner, at det er svært at fastholde unge i produktionen. Medarbejderrepræsentanterne udtrykker det klartest fra medarbejdersynspunktet ved at sige, at de arbejdsvilkår, de selv arbejder under, vil ingen unge affinde sig med i dag - og det skal de heller ikke.

Men også ledelsesrepræsentanter udtrykker at fiskeindustrien ikke kan tilbyde en tilstrækkelig attraktiv fremtidshorisont for unge mennesker.

## **Produktudvikling**

Flertallet af virksomhederne fremstiller de samme produkter som i 1992. Enkelte oplyser at have produktudvikling, som gælder "justering" af eksisterende produkttyper. Det kan dreje sig om anvendelse af nye krydderier eller andre råvarer; det gælder i et par tilfælde justeringer på kvaliteten på baggrund af efterspørgslen - både i retning af billigere og dyrere produkter. To virksomheder oplyser at have taget helt nye produkter op i femårsperioden. Et par virksomheder angiver at have afprøvet nye produkttyper, men at have opgivet dem igen.

En af virksomhederne startede dog op med sit nuværende produkt i 1992, og kan derfor siges at have taget et helt nyt produkt op i perioden. Et produkt, som ikke blot for virksomheden er nyt, men som tegner en nyudvikling inden for fiskeindustrien, idet produktet er baseret på akvakultur.

Sammenfattende må man sige, at virksomhederne kører på de velafprøvede produkter. Flere ledere udtaler, at man ikke tjener penge for tiden i fiskeindustrien, men man forsøger tilsyneladende ikke af den grund at satse på produktudvikling. Forælding er de fleste steder et ønske - mere end det er en fuldbyrdet realitet.

## **Kvalitetsstyring**

Det er en generel tilkendegivelse fra virksomhedslederne, at kundernes krav om dokumentation af god hygiejne og fejlfrie produkter skærpes. Flere af virksomhederne har indført eller er i gang med at indføre egenkontrollsystemer eller kvalitetsbøger. Udviklingen på dette punkt kommer fra især storkunderne (supermarkedskæder) og kun i ringe grad fra lovgivningskrav (se senere).

I telefoninterviewene oplyses fra to virksomheder, at man ikke har indført ny teknologi siden 1992. Af disse to forventer den ene at stå over for en omfattende udskiftning af det eksisterende produktionsanlæg med et fuldautomatisk anlæg.

Fra de øvrige virksomheder oplyses om udskiftninger af enkelte maskiner eller linier eller om mere omfattende udskiftninger. På en enkelt virksomhed har man senest investeret i et helt nyt anlæg til fersk fisk.

På baggrund af virksomhedsbesøgene er indtrykket, at computerstyrede veje- og sorteringsanlæg er en almindelig del af nyanskaffelserne inden for flere forskellige produktioner. Princippet i anlægget er en vægt for enden af en linie med et antal udgange. Produkthederne kører over vægten og via computerstyringen ledes den enkelte enhed af båndet ved en bestemt udgang. Anlægget kan enten bruges til ren sortering af enhederne efter vægt eller til at fylde op i hver udgang til en given vægt er nået, f.eks. den ønskede vægt af en portion røgede lakseskiver.

Et andet eksempel på en nyindført linie er en lægge-linie, hvor én vægt for enden af linien er erstattet af en vægt ved hver arbejdsplads, så medarbejderne kan veje af og lægge i individuelt tempo.

De eksempler, vi så på nyindført teknologi, viser, hvordan ikke blot valget af ny teknologi, men også anvendelsen af den, påvirker arbejdsforholdene i forskellig retning. Den computerstyrede veje- og sorteringslinie anvendt som rent sorteringsanlæg afskaffer manuelt ensidigt gentaget arbejde. Når den anvendes til at sortere i portioner, som derefter skal "lægges" af en medarbejder placeret ved udgangene fra båndet, medfører den derimod en stærkere båndstyring af medarbejdernes arbejdsrytme. I den nye linie med individuelle vægte er det stik modsatte princip indbygget i selve teknologien: Her løsgøres den enkelte medarbejder fra en båndstyret arbejdsrytme.

På en enkelt virksomhed er det en bevidst strategi at bevare så meget som muligt af forarbejdningen af råvaren som håndarbejde. På de øvrige virksomheder er den tilgængelige teknologi på området udgangspunkt for organiseringen af produktionen, og de fleste steder

skifter man løbende ud i maskinparken. Udskiftningerne foregår tilsyneladende på baggrund af en kombination af økonomisk formåen, tilgængelig ny teknik og et vist hensyn til arbejdsmiljøet. Et par virksomheder har planer om en mere omfattende automatisering af forarbejdningen, som baserer sig på udvikling af automatisk filetering.

## **Arbejdsorganisering**

To af virksomhederne har organiseret arbejdet i produktionen i selvstyrende grupper. I den ene er en medarbejder fra hver gruppe bindeled til produktionschefen, og der er således ingen formænd i virksomheden. En tredje virksomhed angiver at være på vej med at indføre selvstyrende grupper med ændringer i mellemlederfunktionerne som konsekvens. I en fjerde virksomhed har man haft et forberedende arbejde i gang med henblik på at indføre selvstyrende grupper, men projektet er stoppet, idet man mangler de økonomiske midler til uddannelse i den forbindelse. Men man ønsker fortsat at indføre selvstyrende grupper.

I de virksomheder, hvor der ikke er selvstyrende grupper, står formænd for den daglige tilrettelæggelse af arbejdet og overvågning af produktionen. En virksomhed har indført en liniefører på linierne og har reduceret antallet af formænd fra 11-12 stykker til 3. I andre af disse virksomheder er der ændringer i retning af at lægge lidt mere ansvar ud til medarbejderne, for eksempel til gruppen på en linie. Dette ansvar går for eksempel ud på, at gruppen i forbindelse med indførelse af rotation på linien får ansvaret for selv at holde produktiviteten på det hidtidige niveau.

De fleste af virksomhederne angiver at have en eller anden form for rotation blandt de ufaglærte. I et par tilfælde er rotationen del af en fleksibel tilrettelæggelse af produktionen; der er skift i, hvilke dele af produktionen, der kører. I en enkelt virksomhed roterer medarbejderne systematisk mellem afdelingerne med én dag ad gangen. I flere andre virksomheder arbejder man på at komme ud over linierne i rotationen, hvorimod man et par steder begrænser rotationen til linierne. Desuden nævnes det et par gange, at bestemte nøgleposter ikke er omfattet af rotationen.

Ved virksomhedsbesøgene viser det sig i nogle af virksomhederne, at selv om man har mulighed for rotation blandt produktionsmedarbejderne, er det i praksis de mest erfarne medarbejdere, der roterer. I praksis foregår rotationen snarere på baggrund af, hvor der mangler medarbejdere i produktionen, end ud fra et hensyn til variation i arbejdet. De erfarne medarbejdere er en fleksibel gruppe, der kan udføre de fleste arbejdsfunktioner.

Fra ledelsens side markeres der meget forskellig indstilling til mulighederne for rotation. I en virksomhed ønsker man at kunne rokere mellem så forskellige funktioner som laboratoriearbejde og båndarbejde, men ser sig begrænset af, at teknikken besværliggør det. I en anden



virksomhed anføres hygiejnekravene sammen med effektivitetskrav som argument for, at rotation ud over linien er umulig: Rotation mellem afdelingerne ville kræve bad og tøjskift og dermed føre til lavere produktivitet.

Der er et par virksomheder, hvor man stort set ikke har rotation. I begge virksomhederne er en stor del af arbejdspladserne på trimmelinier, hvilket begrænser mulighederne kraftigt. Men fra begge virksomheder siges det også, at flertallet af medarbejderne ikke ønsker at rokere. I den ene af disse virksomheder er der et klart mønster med lange hjemsendelsesperioder, og medarbejdernes begrundelse for ikke at rokere er her tydeligt nok at holde en god akkord i de perioder, hvor der er fisk.

Udsagnet om, at medarbejderne modsætter sig rotation, hører vi fra flere virksomheder - både fra ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Begrundelserne er ikke kun økonomiske. De begrundelser, der gives, handler især om trygheden ved de velkendte arbejdsfunktioner og værdien af det sociale fællesskab omkring en bestemt plads. I virksomhedsanalyserne viser det sig at dette hænger sammen med at medarbejderne kender meget lidt til hinandens arbejdsfunktioner.

Det hører med til billedet af arbejdsorganiseringen i virksomhederne, at der er en udpræget kønsbestemt arbejdsdeling. Det er typisk kvinder, der trimmer og lægger. Modsat er det typisk mænd, der betjener bestemte maskiner - det er det, der er nøgleposter. Det er også typisk mændene, der styrer konserveringsprocessen i konserverfabrikkerne, rygeprocessen i røgvirksomhederne og generelt "udenoms"-funktionerne til selve produktionen: Bringe (rå)varen til og fra, lagerfunktioner osv. I de fleste tilfælde synes det slet ikke at være inde i billedet, at man kunne overskride denne kønsopdeling i forbindelse med rotationsordninger. I et enkelt tilfælde har man forsøgt det, men er bevidst gået noget fra det igen. Det begrundes med, at mændene ikke dur til kvindefunktionernes ensformige arbejde, mens nogle af mændenes arbejdsfunktioner er for tunge for kvinder.

Hermed er det allerede sagt, at der knytter sig forskelligartede problemer med arbejdsmiljøet til de ufaglærtes arbejdsfunktioner: Kvinderne har typisk ensidigt gentaget arbejde, mens mændene typisk har for mange tunge løft.

### **Lovgivningsbegrundede ændringer**

I forhold til det ydre miljø har virksomhederne generelt arbejdet med vandbesparelser og rensning af spildevandet.

I forhold til arbejdsmiljøet har den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV) og handlingsplanen mod ensidigt gentaget arbejde (EGA) haft konsekvenser for virksomhederne. Da EGA

er et stort problem i fiskeindustrien har der været iværksat en “hjælp-til-selvhjælp”-kampagne fra Arbejdstilsynets side særligt rettet mod fiskeindustrien. Flere af virksomhederne angiver, at de er gået i gang med at indføre rotation fordi, de har fået det pålagt.

## **Kapitel 2: Uddannelse og uddannelsesforsøg**

### **1. Udviklingen i virksomheders brug af uddannelse og oplæring**

De ufaglærte:

I rapporten fra 1992 konstateres at kun to ud af 17 virksomheder har benyttet AMU i forbindelse med oplæring af nye medarbejdere, mens seks af de 17 virksomheder havde benyttet AMU til opkvalificering af den eksisterende arbejdsstyrke. Det blev af et flertal af de besøgte virksomheder dengang betonet, at man ikke brugte AMU, men intern oplæring (sidemandsoplæring) til introduktion af nye. Man brugte ikke AMU til opkvalificering, fordi AMU's uddannelser var for lidt praktiske og for lidt orienterede imod virksomhedernes specifikke behov.

I telefonundersøgelsen af de 13 virksomheder, som indgår i opfølgningsundersøgelsen, er det ikke relevant at skelne skarpt imellem oplæring af nye og opkvalificering af den eksisterende arbejdsstyrke. Med få undtagelser har de kontaktede virksomheder kun i begrænset omfang rekrutteret ufaglært arbejdskraft uden forhåndserfaringer. Årsagen er det generelle fald i beskæftigelsen i de seneste 10 år (denne proces var i fuld gang mens 1992 undersøgelsen blev gennemført), som har gjort det forholdsvis nemt for virksomhederne at hente ledige med erfaring fra fiskeindustrien ind, når der er brug for det. Mønsteret har her været at de få der blev rekrutteret kunne bedst oplæres igennem sidemandsoplæring på virksomheden.

Man skal her være meget opmærksom på at der sker en systematisk forskydning i fiskeindustriens alderspyramide. Vi har ganske vist ikke kunne måle den i talværdier, men af oplysningerne fra virksomhederne, fremgår at der kommer meget få nye unge medarbejdere. Dvs at man på et tidspunkt om 5-10 år vil stå overfor et alvorligt problem med at have nok erfarne medarbejdere.

Fire af de kontaktede virksomheder har forsøgt at rekruttere i større grupper og i den forbindelse benyttet AMU's introduktionskurser. De benyttede intro-kurser har været brede og af varierende længde (fra 3 til 12 uger). Modulerne i kurserne ser ikke ud til at være ændret i forhold til de introduktionskurser, der blev beskrevet i 1992-undersøgelsen. Deltagerne har været ledige både med og uden forhåndserfaringer fra fiskeindustrien.

Evalueringen var positiv og der udtrykkes generelt tilfredshed med, at AMU nu er blevet bedre til at indrette kurserne efter de enkelte virksomheders behov. Den samme vurdering kommer i øvrigt i et interview med en repræsentant for AMU Thy/Mors, som understreger, at forhåndsdialogen med virksomhederne er kommet til at spille en meget større rolle.

Endvidere er der på de gennemførte introduktionskurser en positiv evaluering af pædagogikken jf. interviews med virksomhedslederne. Underviserne er blevet bedre til at "møde folk der, hvor de er".

I alt 11 af de 13 virksomheder har benyttet AMU's tilbud om kurser i kvalitet-(s)bevidsthed og hygiejne. I nogle tilfælde er disse kurser etableret for alle medarbejdere - herunder også nyrekrutterede. I andre (næsten lige så mange) gennemføres kurserne for en udvalgt del af medarbejderne. Kvalitetsbevidsthed, hygiejne og kursus i samarbejde er i rækkefølge de mest benyttede. Længden af disse kurser svinger imellem en og tre uger. De er etableret som "en god ide" - og ikke som led i virksomheders systematiske opkvalificering.

Ingen af de kontaktede virksomheder ville karakterisere sig som havende en uddannelsesplan. Vurderingerne af de anvendte kurser er positiv. De kommer som led i virksomhedernes bestræbelser på at højne kvalitets og hygiejnestandarder (ofte som følge af krav fra store kunder om, at medarbejderne skal have gennemgået kurser) og vurderingen er hos alle, der har brugt kurserne, at det er svært at måle effekten, men at kurserne bidrager til at løfte disse målsætninger.

Der er ikke udtrykt den samme skepsis over for AMU's kursusvirksomhed, som der kom til udtryk i 1992-undersøgelsen, hverken hvad angår pædagogik eller effekter. De virksomheder, som ikke har benyttet AMU i særlig stor udstrækning, udtrykker især den økonomiske begrundelse for at lade være. Det koster for dyrt. Derimod høres argumentet om, at medarbejderne ikke selv er interesserede næsten ikke i interviewene.

Fra medarbejderside efterlyses derimod en bedre mulighed for selv at vælge kurser efter individuelle interesser og opkvalificeringsbehov dvs en mulighed blandt de ufaglærte, som ikke har eksisteret hidtil, men som funktionærer eller mellemledere i højere grad har tradition for at benytte.

2 virksomheder ud af de 13 benytter ikke AMU, men alternative uddannelsesinstanser (konsulentfirmaer). Begrundelser har været for begges vedkommende, at det var nemmere at få virksomhedernes helt specielle behov i centrum med konsulentvirksomhederne end med AMU.

Det ses således at alle virksomheder har eksterne instanser inde i forbindelse med oplæring. Det er en klar stigning i forhold til 1992 undersøgelsen. Ganske vist er det undtagelsen at virksomhederne sender alle deres medarbejdere på kursus, men det sker i stigende grad.

Det træder også tydeligt frem at årsagen til, at man i virksomhederne er mere positive overfor oplæring i form af udefrakommende undervisning er kravene fra kunderne. Det formuleres i alle interviewene som det helt afgørende incitament. Det understreges af flere at kundernes hygiejne og kvalitetskrav oftest er større end dem der kommer fra lovgivningen.

Lovgivningens vigtigste effekt på uddannelsesaktiviteten er af mere indirekte art: Arbejdsmiljøinitiativet "hjælp til selvhjælp" - afskaffelse af Ensidigt Gentaget Arbejde (EGA) har med Arbejdstilsynet som medspiller (eller kravsætter) affødt arbejdsorganisatorisk turbulens. Selv om der ikke er opnået, hvad virksomhederne selv kalder en løsning på EGA, så har det medført en stigende interesse for rotationsordninger. I det omfang rotation foregår inden for linien har det begrænsede konsekvenser for behovet for opkvalificering. Men i de få virksomheder, hvor der har været rotation imellem linier, har det fremkaldt et behov for oplæring og bredere kundskab om virksomhedens helhed.

Arbejdsmiljølovgivningen kan således siges at have været medvirkende til opkvalificering og uddannelse, selv om det på nuværende tidspunkt er yderst få arbejdsmiljømæssige resultater, der er kommet ud af processen (jf. Erik Sandager 1997).

På et andet niveau har lovgivning imidlertid sat nyt liv i uddannelsestænkning i fiskeindustrien - nemlig i forbindelse med de store puljeordninger, som fra politisk side har været tænkt som midler til en udvikling i retning af opkvalificering. Mest iøjefaldende er mål 4- puljen og adapt-puljen, men også føtek-puljen har i nogle virksomheder skubbet til en udvikling, der efterlader den mere positive holdning til uddannelse.

## Mellemlederne

I sammenligning med 1992-undersøgelsen er der en svag tendens til at flere virksomheder har sendt mellemledere på enten lederkursus eller sammen med medarbejderne på kvalitets(bevidstheds) og hygiejnekurser. Telefoninterviewene giver imidlertid ikke noget fingerpeg om mere præcise formuleringer af behov på dette område. Det gjorde caseanalyserne derimod, hvorfor vi vil vende tilbage til mellemlederuddannelse i forbindelse med rapporteringen af disse.

## Sammenfatning og analyse

Vores opfølgningsundersøgelse har data til at vurdere uddannelsesaktiviteterne i forhold til virksomhedernes teknologi og produktudvikling. Det ser imidlertid ikke ud som om teknologinnovation eller produktinnovation i særlig grad **kalder på** systematiske uddannelsesaktiviteter. Hvad er der så der begrundet de iagttagne ændringer?

Der er for det første den gradvise udvikling i kvalitetskravene fra storkunderne. Det er krav som på tværs af fornyelsesevne i øvrigt afstedkommer uddannelsesbehov og oplæringsbehov i virksomhederne.

For det andet er der de arbejdsorganisatoriske ombrydninger, som kun i det små "er på vej", men som med et par undtagelser endnu ikke har manifesteret sig i en omstilling til egentlig

gruppebaseret produktion. Det er formodentlig også en manglende opkvalificering af arbejdsstyrken, som begrunder tilbageholdenhed med egentlig overgang til gruppebaseret produktion. Denne opkvalificering er omvendt ikke noget virksomhederne kaster sig ud i med mindre man ser en stabilt fremtidsperspektiv.

Virksomhedernes selvopfattelse af at have en usikker fremtid med udbredt tvivl om der er plads til en dansk fiskeindustri er således en væsentlig barriere for, at den positive holdning til uddannelse ikke er omsat i mere systematiske opkvalificeringsprocesser.

Konstateringen af, at de nye tendenser i brugen af uddannelse ikke specielt er knyttet til indførelse af ny teknologi, er en kendt viden fra andre industriområder (Clematide 1990). Mønsteret er at arbejdsorganisationen i sig selv er kvalifikationsfølsom - uanset om der foregår teknologisk innovation eller ej.

Men når dette er sagt skal det naturligvis også fastslås at vi i fiskeindustrien i den her behandlede periode ikke har set store teknologiske spring - højst småjusteringer inden for en allerede kendt standardteknologi. Fiskeindustrien er ikke i sine grundfunktioner gået over til informationsteknologien, og hvad dermed følger af arbejdsorganisatoriske opbrud. Vi vurderer heller ikke, at det er nært forestående. Derimod kan vi se i vore virksomhedsstudier (kap 3) at nogle af virksomhederne ser et sådant skift i horisonten, mens andre udpeger virksomhedstekniske udviklinger, der går i alternative retninger.

## **2.Uddannelsesforsøg og forsøg med kompetenceudvikling**

Perioden 1992-97 har været præget af omfattende udviklings- og forsøgsaktivitet. Det gælder både egentlige uddannelsesforsøg med AMU-centrene som de centrale medspillere og udviklingsaktiviteter på virksomhederne, som har haft et bredere sigte end hvad, der kan formuleres i kursusbeskrivelser.

Uddannelsesforsøgene med AMU-centrene som hovedaktører har omfattet:

- a. Kurser på introduktionsniveau, dvs. som også henvender sig til kursister uden erfaringer
- b. Kurser, der kan kaldes opkvalificerende, og som henvender sig til medarbejdere og mellemledere.

Det fælles for disse forsøgsaktiviteter er at "variablerne" i eksperimenterne er moduler/modulsammensætninger og varighed/tidsstruktur af kurser.

Pædagogikken er derimod stort set givet som en kombination af teoriundervisning og praktisk instruktion - gerne samspillende med kursisternes erfaringsviden. Forsøgene har i nogle tilfælde været baseret på tilskudspuljer. Især mål 4 midlerne og det nuværende adapt-program har været brugt til at gøre kurserne økonomisk tiltrækkende og overkommelige for virksomheder, der ellers gerne ser uddannelse, men som ikke giver dem økonomisk prioritet. Nedenfor vil vi beskrive tendenserne i disse kursusforsøg.

Udviklingsaktiviteter med bredere sigte adskiller sig fra "modulkurserne" ved at de har udgangspunkt i kompetenceudvikling igennem projektarbejde.

"Variablerne" i forsøgene er medarbejderinddragelse i forandringsprocesser og kompetenceudvikling direkte koblet til disse processer. Der er ikke så mange af disse forsøg, men der er erfaringer og konklusioner, som er relevante at inddrage i forbindelse med ideudvikling til fremtidens uddannelse, idet denne under alle omstændigheder vil blive mere præget af synsvinklen om kompetenceudvikling i forbindelse med medarbejderinddragelse i forandringsprocesser (lærende organisation, udviklende arbejde og arbejdsdemokratisering).

Forsøgsprojekter har spillet en rolle i fiskeindustrien i tiden siden 1992.

Arbejdsmiljørelaterede forsøgs- eller udviklingsprojekter knytter sig til loven om "Handlingsplan imod ensidigt gentaget arbejde, som blev vedtaget i 1991, og som først er blevet bragt til udførelse i tiden efter 1992.

Vi havde håbet, at telefoninterviewene ville have vist hen til virksomheder, hvor forsøg efter EGA-loven var synlige og mulige at evaluere med henblik på konsekvenser for opkvalificering. Kampagnen som handlingsplanen lagde op til har også manifesteret sig i virksomhederne, som øget fokus på arbejdsorganisatoriske omlægninger, men der har ikke været egentlige forsøg med afskaffelse af EGA.

Derimod har den før registrerede tiltagende interesse for rotationsordninger til en vis grad kunnet tilskrives dette initiativ. Og den har som "diffus" konsekvens, at der efterlyses en bredere uddannelse og oplæring af medarbejderne.

## Modulkurser

Nye introduktionskurser, som har været udviklet med AMU-Thy/Mors som hovedaktør, har set dagens lys. Som eksperimenter har de været udviklet i sammenhæng med en enkelt virksomhed, men resultaterne af kurserne har været omsat til nye introduktionsforløb, som nu udbydes som AMU-kurser, der har et standardudseende, men som kan tilpasses de enkelte virksomheder. Det generelle billede er at forsøgene med introduktionskurser har omfattet et meget bredt spektrum af fiskefaglige emner. Vi vil ikke omtale alle eksperimenter, men kun komme ind på dem, vi anser for at være de mest banebrydende.

Fornyelsen består i at uddannelsen ikke blot funktionsrettes i forhold til fiskeindustriens typiske arbejdsfunktioner, men også tilbyder deltagerne et bredere kendskab til tilgrænsende sider af fiskebearbejdning. Således er kendskab til råvarer, miljø, handel, virksomhedsøkonomi, lovgivning kommet ind i uddannelserne. Vægtning af kvalitet(sbevidsthed), hygiejne, og personlig udvikling (motivation) er forøget både i det teoretiske og praktiske uddannelsesindhold.

Selv om disse uddannelseselementer ikke er nye er det tydeligt, at holdningen til dem er skiftet til at være mere positiv.

Man finder det mest udbyggede introduktionsforsøg gennemført i Nordjylland med AMU Thy/Mors, som hovedaktør og en Hirtshals-virksomhed som samarbejdspartner. Dette forsøg rettede sig dels imod nye medarbejdere i fiskeindustrien, dels imod allerede ansatte, der mangler grunduddannelse. Forsøgets uddannelsesmængde var 15 uger - udstrakt over et helt år dvs med lange oplæringsrelevante arbejdsperioder ind imellem.

I den virksomhed, som var rammen om forsøget, har ledelse og ansatte evalueret det som meget tilfredsstillende, og det har bevirket at følgende delelementer fra grundkurset bliver taget op vedvarende i korte ugeforløb på virksomheden:

- samarbejde
- kvalitet
- personlighedsudvikling
- hygiejne
- miljø

Mest bemærkelsesværdig er at personlighedsudvikling er et af de temaer, som føres videre, idet der heri sker en bearbejdning af den enkelte medarbejders motivationen til at udvikle og uddanne sig. Det er med andre ord en psykologisk orienteret model, som direkte sigter på at modvirke subjektive barrierer for opkvalificering.



En kortere variant af et introduktionskursus/grundkursus blev afprøvet på en virksomhed i Ålborg - også med AMU Thy/Mors som hovedaktør. Det rummede de samme elementer, men i en mere sammentrængt form, idet kurset havde en kortere udstrækning og som egentlig undervisning kun varede fem uger. De opprioriterede elementer var råvarekendskab, fiskebearbejdning, samarbejde, kvalitet(sbevidsthed), hygiejne. Også dette forsøgskursus blev frekventeret både af helt nye medarbejdere og af medarbejdere med erfaringer på bagen.

En lignende kortvarig variant af et grundkursus/introkursus har været afprøvet på Bornholm (3 uger), hvor der ud over det fiskefaglige blev lagt meget stor vægt på samarbejde og kommunikation. Den overraskende erfaring herfra var, at man på trods af prioriteringen af det meget brede kursusindhold opnåede den effekt, at man kom til at kende hinandens arbejdsfunktioner. En Tillidsrepræsentant udtalte, at kurset gav anledning til, at man kom på "virksomhedsbesøg på sin egen virksomhed"; det gav som resultat, at medarbejderne kom til at respektere hinandens arbejdsfunktioner og dermed også blev i stand til i højere grad selv at kunne løse samarbejdsproblemer.

Der er forskelligartede erfaringer med at integrere arbejdsledige i introduktions/grundkurserne. I nogle tilfælde meldes tilbage at folk, der af Arbejdsformidlingen er "placeret" på kurserne ikke har tilstrækkelig motivation - ofte knyttet til, at der ikke aftegner sig et langsigtet beskæftigelsesperspektiv i kølvandet på kurset.

Andre erfaringer er mere positive. Fra AMU Thy/Mors har man således udtalt at have positive erfaringer med integrerede kurser af arbejdsledige og allerede veletablerede beskæftigede i fiskeindustrien - men så har der også været klare udmeldinger om vilkårene på forhånd, og der har i kurset været et større indhold af almen kvalificering, der ikke relaterer sig specifikt til fiskeindustrien.

Der er en terminologisk uklarhed omkring begreberne introduktionskursus og grundkursus. Uklarheden er et udtryk for, at der ikke har været grundlag for egentlige introduktionskurser for helt nye. Derfor har forsøgskurser også været tænkt dobbelt - altså både som en grundlæggende og bred kvalificering for medarbejdere, der allerede har erfaringer fra fiskeindustrien og helt nye, der endog ikke er lovet beskæftigelse i kølvandet på kurset. I nogle tilfælde er den offentlige støtte til forsøgene betinget af at der er ledige, som deltager, og som nævnt er erfaringerne fra denne integration af to traditionelt forskellige målgrupper for AMU-uddannelse tvetydig.

Det ser dog ud til at to forhold skal være i orden for, at denne hybrid er anbefalelsesværdig: for det første skal det for alle deltagere være kendt på forhånd at introduktionskursus/grundkursus rummer begge grupper, og for det andet skal der være et tilstrækkeligt indhold af almen (ikke fiskerelateret) uddannelse i kurserne.

Der er også udviklet forædlingskurser/videregående kurser i perioden fra 1992 til 1997. De er opstået med udgangspunkt i enkelte virksomheders interesse i specifikke forædlingsprocesser og kvalitetsstyringsprocesser. Således har f.eks. Holstebro Tekniske Skole udbudt et kursus, som de kalder "opkvalificering af kernemedarbejdere", som i praksis også er mellemlederne. Dette kursus sigter imod en teoretisk og praktisk opkvalificering i kvalitetsstyring og kvalitetsmåling og har bl.a. et mikrobiologisk og ledelsesteoretisk element.

Kursusformen: En medarbejder på AMU Thy/Mors udtrykker erfaringerne med forsøgene på den måde, at det har givet et godt bud på en fremtidig profil af AMU-grundkursus/introkursus, men at der ofte mangler nogle praktiske forudsætninger for at lancere denne kursusprofil. Bl.a. er det mange steder et problem, at man på den ene side har brug for at kurset foregår "på virksomheden" og på den anden side mangler der ordentlige undervisningslokaler. AMU-medarbejderen mente, at der kunne tænke fleksible løsninger på dette problem (f.eks. stor bus som undervisningslokale og indeholdende materialer), men at problemet med de fysiske faciliteter i dag udgør en barriere for en bredere anvendelse af den nye kursusprofil.

Vi kan dog ikke være sikre på styrken i denne barriere, fordi virksomhederne oftest udtrykker det økonomiske barriere (det er for dyrt i forhold til udbyttet) som begrundelse for, at de ikke i større omfang benytter AMU's kurser.

Sammenfattende: Der er i virksomhederne en klar markering af en mere positiv indstilling til en bredere AMU-uddannelse og en klar markering af at AMU-kurserne også pædagogisk er blevet bedre til at være i dialog med både ledelse og medarbejdere på virksomhederne.

Der er i forsøgene også sket en nødvendig pædagogisk modernisering i retning af dialogorienteret og erfaringsinddragende undervisningsmetoder.

Derimod kan der ikke udledes noget om omkostningsaspektet af forsøgene, idet de har været tilbudt virksomhederne billigt i kraft af diverse tilskud fra puljemidler. Men vi kan konkludere at virksomhederne har taget de indholdsmæssige og pædagogiske nyorienteringer positivt op; men de har som sagt en del steder også været gennemført uden store omkostninger for virksomhederne. Det skal yderligere understreges, at de virksomheder, som har medvirket i forsøgene, ikke hører til dem, der anfører en økonomiske barriere for opkvalificering af medarbejdere, tværtimod har de "fået blod på tanden" og ser frem til yderligere initiativer, som er på ordinære omkostningsbetingelser.

## Medarbejderinddragelse som ny uddannelse

De forsøgsprojekter, som har været gennemført som virksomhedsudvikling, altså som kombination af uddannelse og omstilling i arbejdsorganisationen, er ganske få. De begrænser sig til to egentlige virksomhedsprojekter ("Kram-projektet på Rahbekfisk" og "J.A. på Thorfisk"), hvoraf det sidstnævnte blev afbrudt midtvejs og det førstnævnte blev gennemført planmæssigt. Et tredje projekt - Industri og Lykke i Esbjerg - med integreret uddannelses- og forandringsperspektiv blev etableret i 1995 og afbrudt efter et år pga. vanskeligheder ved at opnå yderligere forsøgsmidler.

Disse tre projekter - skønt forskellige i design og udførelse - signalerer en anderledes uddannelsestænkning, der går ud på at forbinde "udvikling af medarbejdernes kvalifikationer" med samtidige udvikling af arbejdsprocesserne og arbejdsorganisationen. I de to førstnævnte forsøgsprojekter har AMU-centre og andre uddannelsesinstitutioner arbejdet sammen med virksomhederne om projektet; men desuden har der deltaget forskere, som procesledere eller metodeansvarlige.

I det tredje og sidste forsøgsprojekt blev der etableret en lille forsøgsvirksomhed, som ramme. AMU var kun meget partielt inde i billedet, mens en forskergruppe i samarbejde med en faglig organisation og en gruppe fiskeindustriarbejdere udgjorde projektledelsen i fællesskab. Vi vil ikke referere forsøgsprojekterne, men henvise til rapporter fra henholdsvis KRAM-projektet (Sussi Handberg 1994) og Industri og Lykkeprojektet (Birger Steen Nielsen m.fl. 1997). J.A. på Thorfisk blev afsluttet uden rapport i forbindelse med en stor strukturomlægning affødt af ejerskifte.

KRAM-projektet og Thorfisk-projektet byggede begge på aktiv inddragelse af medarbejderne i udvikling af arbejdsprocesserne, således at der blev skabt en situation, hvor medarbejderne brugte

en viden og erfaring, de i fællesskab allerede havde til en kritisk revision af arbejdsmiljøet og arbejdstilrettelæggelsen. Opkvalificering af arbejdskraften bestod dels i denne synliggørelse af egne ressourcer (individuelt og kollektivt), dels i at medarbejderne også udpegede områder for videreuddannelse f.eks. i forhold til teknologi og produktkvalitet.

Den kritiske revision resulterede i forslag til konkrete forandringer i arbejdsorganisationen og i miljøet. I KRAM-projektet er det en generel vurdering, at der var taget for lidt højde for samarbejdsproblemer imellem ledelse og ansatte omkring virkeliggørelsen af de mange konkrete forslag. I Thorfisk-projektet (som i tid lå efter KRAM-projektet og som trak på erfaringer herfra) blev denne samarbejdsdimension således taget op som tema i projektet.

De almene kvalifikationer, som medarbejderne tilegner sig i forsøgene, er proceskvalifikationer og færdigheder i (data-)kommunikation. Man lærer at bruge egne og hinandens erfaringer og omsætte dem i forslag til forandringer af arbejdsprocessen og arbejdsmiljøet. Læreprocesserne er på den ene side meget tæt knyttet til virksomheden og de enkelte funktioner, men er på den anden side også løsnet fra læring i selve arbejdet. Man bliver placeret lidt væk fra virksomheden (f.eks. på AMU-centeret), men gennemfører den kritiske revision sammen med de kolleger, man dagligt arbejder sammen med.

Afstanden til selve arbejdet er central for at have frirummet til at udvikle systematiske forslag til forandringer.

I Industri og Lykke-projektet gik man et skridt videre, idet medarbejderne havde til opgave at bruge deres erfaringer og viden til at skabe nye produkttyper. Dette indebar en systematisk udvikling af forslag til, hvor man selv skulle videre kvalificeres. Men i lighed med de to andre udviklingseksperimenter var der i Industri og Lykke hele vejen igennem en læreproces, som bestod i veksling imellem kreativ ideudvikling med baggrund i egne erfaringer og interesser og praksisnære forsøg på at føre dem ud i livet. Kvalificeringen består dels i at blive i stand til at mestre denne veksling, dels i at man lærer i sammenhæng med de praktiske forsøg på forandringer.

Alle tre projekter løser således det problem som man har som fiskeindustriarbejder; nemlig en uvanthed med skole og med teoriorienteret læring. I forsøgsprojekterne er den overvejende læring praktisk og først når medarbejderne selv peger på behovet for at lære "teori" bliver det arrangeret i samarbejde med uddannelsesinstitutionerne.

Vi vil sammenfatte resultaterne af disse forsøgsprojekter med følgende ord fra en medarbejder, der har deltaget i KRAM-projektet:

- "Vi lærte at vi kan mere end vi tror."
- "Vi lærte at i en gruppe kan vi endnu mere - som f.eks. kvalitetsbedømme vore produkter med stor sikkerhed."
- "Vi har lært at hvis man bliver lyttet til så opstår der et stort engagement, som positivt præger stemningen iblandt kollegerne."

De her omtalte udviklingsprojekter diskuteres allerede som noget der kan indgå i AMU's uddannelsesudbud og der vil ud fra de her præsenterede resultater være god mening i at fortsætte denne bestræbelse. Det vil bl.a. føje et skub til fiskeindustriens innovationsevne i en situation, hvor der er begyndt en erkendelse af behovet for nye omstillinger, men hvor de praktiske initiativer er få og sparsomme.

Men udviklingsprojekterne kan også ses som en udfordring til introduktions- og faglig grunduddannelse i fiskeindustrien. Denne diskussion er knapt begyndt. Dog skal det nævnes at et miniseminar om "Fagoplæring i fiskerinæringen" blev afholdt på Nordlandsfiskerifagskole i 1993. Her blev bl.a. KRAM-projektet præsenteret som en "anden uddannelsesvej" i forhold til den norske model. I den norske model har medarbejdernes deltagelse i skoleforløb været af en sådan art, at det reelt bliver vanskeligt for den arbejdsmarkedsgruppe, som traditionelt tiltrækkes af fiskeindustrien, at finde sig vel sig tilrette. Men der mangler endnu at blive konkretiseret nogle tanker om hvordan "kvalificering i forbindelse med forandring" kan udfordre ideen om en fiskefaglig grunduddannelse. Herom mere i kap 5.

Vi ser ikke forsøgene med medarbejderinddragelse som forbeholdt bestemte produktionsstrukturer eller produktprofiler. Men det er naturligvis værd at bemærke at de tre her omtalte forsøg med anderledes læreprocesser - igennem medarbejderinddragelse - foregår med udgangspunkt i stærkt forædlede fiskeindustrielle produktioner. I et af forsøgene er det færdigretter, der er hovedproduktionen. I andre er det fiskeprodukter, som kan kaldes forædlede halvfabrika.

## **Kapitel 3: De fem cases**

### **Indledning**

I dette kapitel vil vi gå tættere på de fem virksomheder, vi besøgte. Virksomhedsbesøgene giver et langt bedre indblik i forskellige sider af produktionen, end telefoninterviewene kan give. Dels gennem rundgangen på virksomheden, dels gennem de længerevarende interview med forskellige personer, hvor vi bedre kan følge op på vores spørgsmål og få mere detaljerede svar og kan spørge på baggrund af det, vi ser på virksomheden.

Hovedvægten i beskrivelsen af virksomhederne tager udgangspunkt i selve produktionen, hvor vi har struktureret beskrivelsen efter tre temaer:

- 1) Virksomhedernes produktprofil
- 2) virksomhedernes produktionsstruktur og teknologi
- 3) virksomhedernes arbejdsorganisering.

Det er tre temaer, der hænger tæt sammen, og udviklingen på disse områder udgør en vigtig del af baggrunden for virksomhedernes orientering i forhold til medarbejderkvalificering.

Udgangspunktet i selve produktionen indfanger dog ikke alle de forhold, som kan spille ind på virksomhedernes orientering i forhold til opkvalificering af medarbejderne. Andre forhold virker også hæmmende eller fremmende for, om man for det første identificerer et behov for uddannelse i virksomheden og, om man for det andet gennemfører initiativer på uddannelsesområdet. Virksomhedens økonomi er det forhold, som formidler mellem "det indre liv" i produktionen og den ydre verden/markedet. En del forhold på markedet har virksomhedsledelserne ikke umiddelbart indflydelse på, som for eksempel råvarepriser og forbrugernes efterspørgsel efter bestemte produkter. Det er klart, at de strategier, virksomhedsledelsen lægger i forhold til produktionen, hænger sammen med virksomhedens økonomiske situation og ejerforhold. Dette inddrages også i beskrivelsen, men mere løst, da det i rammerne for denne undersøgelse er sværere at få nøjagtigt indblik i denne side af virksomhedernes liv.

Endelig kan muligheden for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere udgøre et selvstændigt incitament til at gennemføre ændringer i uddannelsen af medarbejderne, i arbejdsorganiseringen og i arbejdsmiljøet.

Kapitlet afslutter vi med at pege på tre strategier i virksomhederne, som peger på forskellige muligheder med hensyn til medarbejderkvalificering. Vi peger på strategierne som vi ser dem på baggrund af både virksomhedsbesøgene og de informationer, vi har gennem telefoninterviewene.

## Valg af virksomheder

På baggrund af telefoninterviewene foretog vi en kategorisering af virksomhederne i forhold til vigtige parametre i dette projekt:

Vi delte dem på den ene side ind efter udviklingen i produktionen siden 1992:

- a) Virksomheder med uændrede produkter og uændret arbejdsorganisering.
- b) Virksomheder med uændrede produkter, men ændringer i arbejdsorganisering (bl.a. i forbindelse med ny teknologi og EGA-indsats).
- c) Virksomheder med nye produkter og ny arbejdsorganisering.

På den anden side delte vi dem ind efter forskelle på uddannelsessiden:

- 1) Uddannelsesbehov uændrede siden 1992.
- 2) Uddannelsesforsøg har været gennemført internt eller med ekstern støtte.
- 3) Forventninger om nye uddannelsesbehov i forbindelse med kommende omstillinger.

De fem virksomheder skulle helst repræsentere forskellige kombinationer af forudsætninger i forhold til udvikling i produktionen og uddannelse. På uddannelsessiden har vi fået den ønskede spredning igennem de fem virksomheder, hvorimod vi på produktionssiden ikke har fundet en virksomhed med nye produkter og ny arbejdsorganisering.

Desuden skulle der være en spredning på forskellige typer af forarbejdningsvirksomheder inden for fiskeindustrien (filettering, konserver, røgvarer, færdigretter; fersk, frossen) samt en geografisk spredning.

*Geografisk* repræsenterer de fem virksomheder Vest-, Øst- og Nordjylland samt Bornholm.

Af *produkttyper* er der tale om:

- A. "Traditionel filettering": Fremstilling af frosne fileter pakket til detailhandlen og fileter i frosne blokke; halvfabrikata. Råvaren er fersk torsk.
- B. Rejer: Sortering og pakning af frosne, pillede rejer.
- C. Frosne røgvarer: På basis af overvejende frosne råvarer (laks og hellefisk) fremstilles saltet og røget filet i skiver eller hele sider pakket til detail. Produkterne leveres videre overvejende som frostvarer.
- D. Ferske røgvarer: På basis af ørred leveret levende fremstilles saltet, røget ørredfilet pakket til detail; overvejende kølevare.
- E. Konserver: Forskellige produkter baseret på torsk - rogn, lever, fiskeboller.

Vi syntes, at vi manglede en virksomhed, der producerer færdigretter (middage). Ved havde egentlig en aftale om et besøg på en virksomhed, som udfyldte denne mangel, men desværre

faldt den bort igen. For at råde bod på fraværet af færdigretter i vore virksomhedsstudier har vi foretaget et mindre supplerende telefoninterview med repræsentanter for ledelse og ansatte på en virksomhed, som siden 1968 har lavet færdigretter. Resultaterne af dette telefoninterview bliver refereret når vi skønner det kan bidrage med nye nuancer i forhold til de fem gennemførte virksomhedsstudier.

## **De fem virksomheder**

### **Virksomhedernes produktprofil**

Blandt de fem virksomheder er der tre, som kan kaldes enstrengede produktioner: Der er ét hovedprodukt baseret på én råvare produceret i ét produktionsflow. Inden for produktionsgangen kan der varieres i f.eks. portionsstørrelser. Den fjerde virksomhed omfatter to adskilte produktioner, som hver for sig er bygget enstrengt op. Den femte virksomhed har en bred vifte af produktioner på forskellige anlæg (multiproduktion).

Alt i alt befinder fire af de fem virksomheder sig således inden for det, vi her kalder enstrengede produktioner, mens den femte kaldes flerstrengt eller multiproduktion.

Den femte virksomhed har over tres år på bagen og har udgangspunkt i en tradition for fremstilling af specialiteter. Dette præger stadig selvforståelsen i virksomheden, både hos ledelsen og medarbejderne. I øjeblikket er situationen præget af stagnation på grund af manglende råvaretilførsler, og strategien til at imødegå dette er ambivalent. Man har indgået en aftale med en storkunde om produktion af et discountprodukt, som ikke lever op til virksomhedens egen standard for god kvalitet. Med virksomhedens størrelse og vifte af produkter vil den nok have svært ved at bevare sin selvstændige position på et marked, som er præget af koncentration på både kundesiden og virksomhedssiden, hvilket man også ser i øjnene på virksomheden.

I en af de 4 enstrengede virksomheder forstår man også sig selv som producenter af et høj kvalitetsprodukt, hvor kvaliteten består i levering af et friskt produkt, som er håndlavet. Her er der tale om den yngste af de fem virksomheder. Det er også en mindre virksomhed med under 100 ansatte, men man har succes med produktet og er i øjeblikket i gang med at udvide produktionen og medarbejderstaben efter samme koncept, som det eksisterende. Her er strategien entydigt at satse på ét produkt af høj kvalitet.

I de tre andre enstrengede virksomheder forstår man også sine produkter som gode, men i højere grad inden for et industrielt perspektiv: Man har ikke samme afstandtagen til discountprodukter, og man arbejder i to af produktionerne på yderligere automatisering af forarbejdningsprocessen, mens den tredje produktion - en rejepakkeproces - allerede er højt automatiseret.



I forhold til en fremtidig produktprofil - og virksomhedernes fremtid i det hele taget - er man på to af de 5 virksomheder afhængig af beslutninger i ledelsen i de koncerner, virksomhederne er del af. Selv om begge disse virksomheder giver signaler om, at de er i en presset økonomisk situation, har ledelserne tilsyneladende ikke forventninger om nogen særlig udvikling på produktsiden. Perspektivet for disse produktioner ser snarere ud til at være: De fortsætter med det nuværende produkt eller de lukker.

### Produktionsstruktur og teknologi

I de fire af virksomhederne er produktionen som nævnt struktureret omkring fremstilling af ét hovedprodukt - dog i den ene virksomhed to hovedprodukter, som fremstilles i hvert sit produktionsafsnit. I den femte er den struktureret af mange sideordnede produktionsanlæg.

I den ene af de enstrengede virksomheder forstår man sig selv som i højere grad håndværkssvirksomhed, end man gør i de andre. Der er tale om produktion af varmrøget ørredfilet. I holdningen til produktionen viser forskellen sig i, at man opfatter det håndforarbejdede produkt som kvalitetsmæssigt bedre end et maskinforarbejdet. Men begrundelserne for en lav mekaniseringsgrad af produktionen er flere: Dels vil man ikke bindes af et produktionsanlæg, som ikke kan omstilles til andre produktioner. Dels vil man give plads til individuelle arbejdsrytmer, som en båndstyret produktion ikke giver. I produktionsorganiseringen giver denne holdning sig udtryk ved, at der er sat automatisering ind på de dele af produktionsprocessen, som ikke griber (afgørende) ind i det færdige produkts kvalitet - f.eks. sorteres ørrederne i vægtklasser på en computerstyret sorteringsmaskine. Derimod foregår al filettering, afskindning m.v. manuelt.

Hvis man udefra skal pege på en kvalitetsforskel i produktionerne, er det dog nok i højere grad den direkte levering af levende ørred til virksomheden, som giver en eventuel kvalitetsforskel. For sådan som de enstrengede produktioner, bortset fra den automatiserede rejeproduktion, i øjeblikket er organiseret, er forskellen mellem ørredvirksomheden og de andre ikke stor. De samme dele af forarbejdningen og behandlingen af råvaren foregår manuelt. Vi ser en højere grad af båndstyring af især lægge-processen i de andre virksomheder, hvor der er indført computerstyret sortering af fileter i portionsstørrelser på flere linier - men dette berører ikke fileternes kvalitet, men derimod i høj grad medarbejdernes vilkår for at udføre deres arbejdsfunktion.

Hvis vi ser på virksomhedernes *strategier* for udvikling af produktionen, træder forskellen i produktfilosofi dog frem. Ørredvirksomheden vil fastholde håndforarbejdningen som kvalitetskendemærke, hvorimod to af de andre virksomheder satser på at kunne afskaffe en central del af håndarbejdet gennem automatisering - nemlig filetteringen.

Den fjerde af de virksomheder, vi omtaler som enstrengede produktioner, har tilsyneladende ingen planer om større teknologiske omlægninger. Man har en række kombinerede vejelægge-pakke-linier, hvor man forsøger sig med udskiftninger af linierne. En af de nyere linier er den førnævnte computerstyrede. Den seneste nyanskaffelse trækker derimod i den modsatte retning, hvad angår arbejdsbetingelserne. Her har hver medarbejder en vægt ved sin plads, og vejer af og lægger i sit eget tempo. Linien havde kun fungeret i en uge ved vores besøg, og på virksomheden vil man vurdere, om man skal skifte flere linier ud med denne nye type linie.

Den femte virksomhed, som er en konservervirksomhed, kan snarere karakteriseres som "multiproduktion". Det er en lille virksomhed, hvor der i samme produktionslokale er opstillet forskellige linier til fremstilling af torskelever, torskerogn og fiskeboller. Dette er hovedprodukterne, men virksomheden er præget af, at man tager småproduktioner ind; man skærer lidt laks til delikatess eller fylder mangochutney på glas mm.

### Arbejdsorganisering - indledende karakteristik

Arbejdsorganiseringen i alle virksomhederne kan karakteriseres som en tayloristisk arbejdsorganisering. Det vil i hovedsagen sige, at produktionsprocessen er splittet op i delfunktioner, hvor den enkelte produktionsmedarbejder udfører én delfunktion. Planlægningen af produktionen og overblikket over produktionsprocessen ligger på niveauet over gulvet.

Udviklingen af den tayloristiske arbejdsorganisering gik historisk hånd i hånd med udviklingen af samlebåndsproduktion. I princippet er det dog opdelingen af arbejdet i delfunktioner, som hver for sig kan effektiviseres og kontrolleres, som kendetegner den tayloristiske arbejdsorganisering. I den klassiske udgave er den forbundet med tidsstudier af den enkelte bevægelse i arbejdsfunktionerne for at kunne fastsætte det maksimale arbejdstempo. I en samlebåndsproduktion vil båndets tempo tvinge et bestemt arbejdstempo igennem. Akkordlønsystemer i forskellig udgave er en anden måde at sætte arbejdstempoet på.

Når vi beskriver arbejdsorganiseringen i virksomhederne som tayloristisk, er det den del af deres produktion, man kan kalde "kernen", vi taler om. I en af virksomhederne kaldes denne kerne i produktionen simpelthen for "produktionen". Det er kort sagt den del af virksomhederne, hvor selve fremstillingen af produktet foregår, hvor maskinerne og linierne står, og hvor flertallet af de ufaglærte ansatte i virksomhederne arbejder. Men mulighederne for at ændre på det tayloristiske grundelement er afhængig af mange ydre forhold, såsom kunder, teknologileverandører, lovgivning mm. Man taler om en tayloristisk binding, som bevirker at netop denne produktionsform er meget vanskelig at transformere jf. Lise Drewes Nielsen (1994).

De arbejdsfunktioner, der findes tilgrænsende til kernen i produktionen, er mindre præget af den tayloristiske arbejdsorganisering. Disse arbejdsfunktioner drejer sig om tilførsel af råvaren til produktionen, udkøring af produktet til lager, forskellige lagerfunktioner m.v. Der er tale om ret begrænsede arbejdsfunktioner, men der er ikke på samme måde tale om, at samme delfunktion gentages i fast tempo dagen igennem.

I det følgende er det kernen i produktionen, herefter blot omtalt som produktionen, vi beskæftiger os med. Når vi videre taler om de ufaglærte medarbejdere, er det følgelig udelukkende de ufaglærte produktionsmedarbejdere, vi henviser til.

### Virksomhedernes arbejdsorganisering

Fiskeindustrien hører til den del af dansk industri, som har tunge problemer med ensidigt gentaget arbejde - EGA. Som nævnt er alle de fem besøgte virksomheder karakteriseret ved en grundlæggende tayloristisk arbejdsorganisering, og de har alle ensidigt gentaget arbejde i produktionen.

Som nævnt ovenfor er den tayloristiske arbejdsorganiserings vigtigste kendetegn to elementer: Opsplitning af arbejdsprocessen i delfunktioner (heraf EGA) og, at planlægningen og overblikket ligger hos ledelsen, ikke hos produktionsmedarbejderne. I de fem virksomheder er *produktionsstrukturen* opbygget på en sådan måde, at arbejdet er stærkt opdelt i delfunktioner. Men der træder forskelle frem i forhold til, hvordan denne funktionsopdeling forvaltes med hensyn til bemanningen og i forhold til, hvor planlægningen og overblikket ligger.

Vi skal her se på, hvordan arbejdsorganiseringen er i de fem virksomheder og hvilken udvikling, der er på vej. De fem virksomheder omfatter seks forskellige produktioner, idet den ene samtidig har en satsning på højtautomatiseret rejepakning og traditionel filetering af laks. Denne virksomhed vil som type blive omtalt med udgangspunkt i dens højtautomatiserede del, selv om den også rummer en enstregen produktion med mange manuelle funktioner.

I udgangspunktet giver den måde, hvorpå man har organiseret produktionerne, et sæt af arbejdsfunktioner, der skal udføres. Vi kan på den baggrund i første omgang inddele de seks produktioner i tre typer:

- "multi-produktion",
- den enstrengede automatiserede produktion
- enstrengede produktioner med en stor del manuelle arbejdsfunktioner.

#### *Multi-produktionen*

Denne virksomhed har i kraft af svingningerne i, hvilke produktioner, der kører, en vis variation i arbejdsfunktionerne for den enkelte medarbejder. Der er her en rotation på tværs af

linierne, som udspringer af den fleksible produktionstilrettelæggelse. Der er ikke tale om en systematisk rotationsordning. Når produktionen kører intensivt i perioder med tilstrækkelige råvaremængder, vil rotationen formentlig være minimal. Endvidere er det vigtigt at være opmærksom på, at det tilsyneladende er den faste kerne af erfarne medarbejdere, som kan rokere.

#### *Automatiseret produktion*

I den (delvist) højtautomatiserede rejeproduktion har man automatiseret så langt, at de tilbageværende arbejdsfunktioner består i maskinbetjening og -overvågning samt kontrol med produktet. Kontrolfunktionen består i konstant overvågning af produkt-flowet og fratakning af fejlprodukter. Arbejdsfunktionerne består stadig i stærkt begrænsede delfunktioner og - især kontrolfunktionen - i meget ensformige, båndstyrede og opmærksomhedskrævende funktioner. Men den store mængde ensidige *manuelle* arbejde er fjernet. I denne virksomhed er der fast rotation mellem alle arbejdsfunktionerne i virksomhedens to adskilte produktioner.

#### *Enstrengede produktioner med mange manuelle arbejdsfunktioner*

I de andre produktioner svarer produktionsorganiseringen i høj grad til hinanden. Der er til gengæld store forskelle i arbejdsorganiseringen virksomhederne imellem. I den virksomhed, der forstår sig som håndværkspræget, har man fra starten valgt at organisere arbejdet i produktionen i selvstyrende grupper eller *produktionsgrupper*. I en anden produktion har man systematisk rotation på tværs af denne produktion og rejeproduktionen. Den sidste produktion har *som grundbillede* det traditionelt fiskeindustrielle: Faste pladser, ensidigt gentaget arbejde i højt tempo.

Bortset fra i virksomheden med produktionsgrupper ligger planlægningen af og overblikket over produktionsprocessen i alle tilfælde på niveauerne over gulvet. Den daglige produktion ledes og kontrolleres her af en eller flere formænd, som refererer direkte til direktøren eller til en produktionsleder.

#### **Ombrydninger i arbejdsorganiseringen**

I flere af virksomhederne er der større eller mindre ændringer undervejs i arbejdsorganiseringen. Disse ændringer har dels rod i teknologiske ændringer, dels i forsøg på at nedbringe EGA. Sådanne ændringer er vigtige i forhold til virksomhedernes og medarbejdernes kvalifikationsbehov, så vi vil beskrive dem nærmere. Desuden vil vi beskrive de selvstyrende grupper nærmere, som allerede er indført i den ene virksomhed.

I den ene virksomhed med det traditionelle fiskeindustrielle billede i arbejdsorganiseringen ser man ingen løsning på EGA-problemerne. Ifølge repræsentanterne på virksomheden har Arbejdstilsynet også slækket kravene hen ad vejen. Der anføres to grunde til det: For det

første måtte man lukke virksomheden, hvis kravene om at afskaffe EGA skulle opfyldes - det kan ikke lade sig gøre inden for den nuværende produktionsorganisering. For det andet har produktionen stået stille i så lange perioder - i det mindste i 1997 - at det bliver svært at opretholde en påstand om nedslidning gennem EGA. Ifølge tillidsrepræsentanten har nogen af damerne haft under 200 arbejdstimer i 1997.

*"Det er svært for dem (Arbejdstilsynet, red.) at gå ind, når der er nogen damer, der har været på arbejde 200 timer - ja, nogen de har under 200 timer i år. Det er jo svært at gå ind og sige, det er nedslidende, for det kan det jo altså ikke være, vel. De står også i et dilemma, ikke. Og det er jo derfor, de ser gennem fingre i øjeblikket. I det øjeblik, vi havde siddet her hver dag, så kan du tro, så havde de s'gu lukket fabrikken." (medarbejder)*

Også i år, hvor der ikke ligefrem har været råvaresvigt, har der været lange hjemsendelsesperioder.

*Hvis nu man faktisk stod her hver dag året rundt? "Så havde det set helt, helt anderledes ud. For det første havde vi ikke kunnet stå i det tempo, og for det andet, så var akkorderne også blevet afskaffet og så havde der også været noget rotation." Hvorfor var akkorden blevet afskaffet? "Fordi folk kunne ikke have siddet i det tempo året rundt - det havde de ikke kunnet. De knokler løs i sæsonen, når der er fisk, fordi de ved, de har kun de der 4-5 måneder, når der er fisk, og så er der stop i tre måneder." (medarbejder)*

På virksomheden forventer man en teknologisk løsning på EGA-problemet. Man er undervejs med større udskiftninger i produktionsanlægget, som vi ikke kan få nærmere oplysninger om. Men det fremgår i det mindste, at centrale manuelle arbejdsfunktioner vil bortfalde, hvis man får den nye teknik. Det står også klart, at dette vil medføre afskedigelse af formentlig hovedparten af den ufaglærte stab, som nu er tilknyttet virksomheden.

Tillidsrepræsentanten har mange kursusaktiviteter i gang sammen med den lokale afdeling af KAD, og strategien for uddannelsesaktiviteterne er at ruste medarbejderne til situationen efter deres nuværende beskæftigelse på virksomheden.

Det fremtidsbillede, der tegner sig for denne virksomhed, er udviklingen af en i høj grad automatiseret produktion; større fleksibilitet i produkttyper; færre medarbejdere med ændrede arbejdsfunktioner. Drivkraften i omstillingen er først og fremmest at sikre virksomhedens overlevelse, som betegnes som meget usikker.

I en af de andre virksomheder er fremtidsbilledet også en højt automatiseret produktion. Det er i virksomheden med de to adskilte produktioner. Her vil rejepakkeriet være helautomatiseret i løbet af få år, og man håber at kunne automatisere virksomhedens anden produktion også, men her mangler stadig et stykke teknologisk udvikling. Fra ledelsesside angiver man, at arbejdsmiljølovgivningen har bidraget stærkt til de ændringer, der nu foregår i produktionen. Det er lykkedes at afskaffe det meste tunge arbejde, men ikke EGA. På virksomheden ser man sådan på det, at afskaffelse af EGA kræver mekanisering, og det koster medarbejdere og det koster på kvaliteten.

I øjeblikket køres der systematisk rotation i virksomheden på tværs af de to produktioner. I denne virksomhed er der som i den næste, der omtales, skrappe hygiejnekrav, som gør, at man ikke uden videre kan gå fra en afdeling til en anden. Dette hindrer dog ikke rotationen, som fungerer med en dag på hver plads. Når rotation gennemføres må det formodes at være begrundet i et langsigtet ønske om at have en fast - men fleksibel - medarbejderstab.

I forbindelse med automatiseringen vil akkordlønnen blive afskaffet og man vil indføre selvstyrende grupper i produktionen. Der skal etableres et andet mål for arbejdet i produktionen, end akkorden gav. Mellemlidernes funktioner vil også blive ændret i retning af at blive "konsulenter" for de selvstyrende grupper. Den gamle ledelsesstil er out, mener ledelsesrepræsentanten på denne virksomhed. Dog synes det som om, man ikke møder helt den ønskede lydhørhed i forhold til behovet for lederudvikling hos koncernledelsen.

I den anden virksomhed med det traditionelle fiskeindustrielle billede i arbejdsorganiseringen har man ikke forestillinger om at ændre meget i virksomheden, heller ikke i arbejdsorganiseringen. Man er begyndt med en smule rotation på linierne. Både ledelses- og mellemliderrepræsentantens indstilling til rotation er i højere grad at fokusere på barriererne for det end på de eventuelle fordele ved det. Der kan ikke rokeres mellem afdelingerne på grund af hygiejnekravene:

*"Det ville tage meget tid og det ville også ødelægge vores effektivitet, mener vi. Det er igen økonomien. Hvis det er fordi, man skulle have det godt, så kunne man da godt gøre det. Men .. sådan nogen behagelige ting, de bliver ikke lavet, før man tjener penge". (leder)*

Den rotation, der er begyndt med, er inden for læggelinierne. Man skal blive ved sin linie, og det er liniens ansvar, at effektiviteten holdes på det hidtidige niveau:

*"Der må ikke være en dårlig vejer, der går op og vejer, så der sidder folk og venter på fisk, og i den stil der." (leder)*

Der er altså ikke tale om systematisk rotation, og ifølge mellemliderrepræsentanten siger han nej til rotationsønsker, hvis han vurderer, at det "vil brede sig", også selv om for eksempel en skærer, som altid står op, på grund af fodsmerter ønsker at bytte med en lægger, som sidder ned, et par gange om ugen. Begrundelsen for, at det ikke "må brede sig" er, at alle ikke er lige hurtige.

Selv om virksomheden selv anfører rotationen som et led i APV, som laves i samarbejde med BST, og EGA er med heri, må man opfatte deres rotationsbetingelser som den minimale imødekommelse af EGA-problemerne. I denne virksomhed er blikket i den grad rettet mod bundlinien, og usikkerheden over for, hvad den øverste koncernledelse måtte finde for godt at gøre med virksomheden, er så stor, at det virker som om, det blokerer for enhver langsigtet tænkning. I forhold til ikke at have uddannelse af medarbejderne argumenterer man også med, at det ikke tjener sig ind.

I virksomheden med selvstyrende grupper møder vi en helt anden opfattelse med hensyn til såvel måden at producere på som arbejdsforholdene. Vi har flere gange berørt, at man lægger vægt på håndforarbejdningen af fisken. Men man har også et selvstændigt syn på medarbejderne, som ikke blot er afledt af produktionens krav. Resultatet bliver ikke en helt anden arbejdsorganisering, nogle helt andre krav til medarbejderne m.v., men snarere en balancering af forskellige hensyn: For eksempel har man her som i andre virksomheder en grundløn, som forudsætter en minimumsproduktivitet fra medarbejderens side. Men ifølge medarbejderrepræsentanten er den ikke svær at holde. Man kan efter en tid i virksomheden blive nøglemedarbejder på forskellige trin, hvilket også giver en lønstigning. Nøglemedarbejderne forventes at bidrage til et bredt spektrum af opgaver, og der lægges vægt på i virksomheden, at den gode medarbejder ikke nødvendigvis er den, der er mest effektiv i sin egen afgrænsede arbejdsfunktion. Der anlægges altså her et bredere syn på, hvad der får virksomheden til at fungere godt. De selvstyrende grupper er også en filosofi, der udtrykker, at medarbejderne er en hovedressource i udviklingsprocessen.

I den virksomhed vi kaldte multiproduktion var selvstyrende grupper ikke på tapetet. Men i realiteten er man "på vej" til en de facto indførelse af selvstyrende grupper. Årsagen er at der er et meget stort behov for at kernearbejdskraften kan flyttes rundt imellem alle funktioner. Mellemlideren bliver derfor reduceret til blot at tage beslutninger om hvem, der skal hjemsendes på "døde dage". Resten af opgaverne vil medarbejderne kunne varetage på egen hånd - og de gør det i stigende grad i teams.

Det er også vort skøn at færdigretproduktionen (som ikke indgår i vores virksomhedsstudier) repræsenterer en de facto udvikling hen imod selvstyrende grupper selv om det ikke er tilfældet i øjeblikket. Vurderingen bygger på, at der parallelt er mange forskellige opgaver, som de erfarne kernemedarbejdere kan varetage i fælles koordinering uden mellemliderens

planlægning. Her har man ved siden af hovedlinien også produktionsøer, der fremstiller f.eks. spaghetti, grøntsagsmix og sovs.

Virksomheden opfylder således de traditionelle krav om heterogenitet, som andre steder har ført til indførelse af selvstyrende grupper med udnyttelse af fleksibilitetens produktivitetspotentiale.

### Perspektiver for de ufaglærte.

Medarbejderne på gulvet giver i en af virksomhederne med enstregnet (linie)produktion med manuelle elementer udtryk for, at en kommende automatisering vil gøre mange overflødige hvorfor et uddannelsesperspektiv må være bredere end fiskeindustrien.

I to andre virksomheder med enstregnet (linie)produktion med manuelle elementer ser man et fremtidsperspektiv som er henholdsvis udbygning af eksisterende håndværksmæssig kompetence og en status quo i det nuværende EGA-prægede rutinearbejde.

Medarbejderrepræsentanten ved "multiproduktionen" og ved den (delvist) højtautomatiserede rejepakning ser et fremtidsperspektiv i form af øget udvikling af selvstyrende grupper med øget vægt på opkvalificering såvel fiskefagligt som teknisk fagligt.

I alle virksomhederne ser medarbejderrepræsentanterne frem til en holdningmæssig opkvalificering med mere vægt på samarbejde og kommunikation. Det er dog kun i en af virksomhederne dette formuleres som noget løsrevet fra det faglige element (det er der, hvor man forventer, at mange bliver overflødige med en kommende automatisering).

Sammenfatning: I de fleste virksomheder læser vi et medarbejderperspektiv, der ved hjælp af selvstyrende grupper løsner sig fra det tayloristiske udgangspunkt - ikke nødvendigvis som afskaffelse af rutinearbejde - men som indførelse af større variationer i arbejdsfunktionerne.

Modstanden hos medarbejderne er der naturligvis stadig - men den ses som bundet til akkordløn og tryghed ved det kendte. Men de medarbejdere, som allerede har deltaget i opkvalificerende kurser af forskellig art - og det er en voksende gruppe - opgiver modstanden - især hvis opkvalificeringen ikke er for meget præget af "skole".

### Formænd/mellemledere.

I en virksomhed lægger man selv vægt på og er positivt indstillet over for, at målet for ændringer i arbejdsorganiseringen er selvstyrende grupper i produktionen. I tråd med dette klare mål er mellemlederrepræsentanten selv reflekteret omkring og indstillet på en ændret arbejdsfunktion i fremtiden: Mellemlederne vil blive en slags uddannelsesfolk for de selvstyrende grupper. I de tre øvrige virksomheder mener mellemlederne ikke selv, at deres funktion som tilrettelæggere af den daglige produktion vil kunne undværes.



I den femte virksomhed har man selvstyrende grupper. Her har hver gruppe en gruppeleder eller -ansvarlig, som sammen med virksomhedens produktionsleder planlægger den daglige produktion.

Flere mellemliderrepræsentanter mener ikke, medarbejderne på gulvet kan inddrages i produktionstilrettelæggelsen, fordi de mangler overblikket over råvareforsyningen, ordrebogen m.m. I virksomheden med selvstyrende grupper viser man, at det kan lade sig gøre ved at inddrage en person fra hver gruppe i produktionsplanlægningen. Det foregår primært gennem et morgenmøde, men de gruppeansvarlige kan selvfølgelig involveres løbende.

De gruppeansvarlige bliver på denne måde til dels trukket ud af den almindelige arbejdsgang, og de har en længere arbejdstid, end kollegerne har; de møder tidligere om morgenen for at tilrettelægge dagens produktion, og de gør dagens produktion op efter den almindelige arbejdstid. På den måde bliver forskellen til formandsfunktionen udvisket - og for kollegerne i de selvstyrende grupper bliver måden at modtage instrukser på principielt ikke anderledes. Den afgørende forskel skal nok findes i, at de gruppeansvarlige arbejder med i produktionen og de er involveret i én gruppes arbejde; de er ikke personer, der "går rundt" og kontrollerer eller hjælper uden selv at deltage. Endvidere kan de principielt udskiftes på initiativ fra kollegerne, men det var vores indtryk, at de i praksis er faste mellemledere. Virksomheden definerer selv den gruppeansvarlige som "samlingspunkt og bindeled i gruppen".

### Perspektiv for formænd/mellemledere.

I de fire virksomheder med traditionelle formandsfunktioner mener formandsrepræsentanterne i to af virksomhederne, at deres rolle vil være uændret fremover. I den ene af disse virksomheder er man på vej med en større omstilling af produktionsapparatet med henblik på øget automatisering af produktionen. Formanden ser fortsat sig selv som formand efter omstillingen, men med ændrede opgaver, som han vil modtage instruktioner om.

I en tredje virksomhed har man lignende planer med hensyn til automatisering, og vil i den forbindelse ændre arbejdsorganiseringen til selvstyrende grupper. Her er en ændret mellemliderrolle som nævnt tænkt med i omstillingsprocessen. Mellemliderens rolle bliver at uddanne de selvstyrende grupper til at have ansvaret; der ud over vil der være behov for faglige instruktioner og ledelse på overordnet plan (af mere psykologisk karakter). Mellemliderne vil dermed have behov for at blive rustet på det pædagogiske område; desuden vil der være behov for en blanding af tekniske og fiskefaglige kvalifikationer.

I den fjerde virksomhed kan formandsrepræsentanten godt se sig selv som klemmt i en fremtidig ændret arbejdsorganisering. Han ser sig selv som en mulig aktiv part i en udvikling af virksomhedens produkter og er interesseret i teknisk og fiskefaglig kvalificering.

## SELVSTYRENDE GRUPPER PÅ VEJ?

Som det fremgår af ovenstående er der i alle de undersøgte virksomheder tanker igang om at forsøge sig med gruppeorganisering af en eller anden art. Grundfilosofien i gruppeorganiseringen er en forståelse af medarbejderne som den vigtigste resource i virksomhedens udvikling. For at den skal komme til sin ret er det nødvendigt at medarbejderne kender deres egen virksomhed dvs hinandens aktiviteter. Først derigennem kan de blive i stand til at løfte den opgave, som i dag de fleste steder løftes i en hierarkisk top-down-styret organisation. Det er her vi kan tale om et **elementært** virksomhedsspecifikt uddannelsesbehov: medarbejderne skal lære deres egen virksomhed at kende - dvs hvad hinanden laver. Hvilke grader af rotation, der kan etableres kan ikke siges generelt, men ingen rotation er mulig uden at medarbejderne kender deres egen virksomhed og hinandens arbejde.

Virksomhedsanalyserne viser, at der de fleste steder er lang vej endnu - men tankerne rører sig både i ledelserne, blandt mellemlederne og på gulvet. Barriererne er mange, men potentialerne er der også. Disse vil blive yderligere synliggjort i næste kapitel om fiskeindustriens fremtidsscenarier.

## Skematisk konklusion

	Produktionsstruktur	Nuværende kernearbejdsfunktion	Opkvalificeringsperspektiver	
			Ufaglærte	Mellemledere
<b>A</b>	Enstrengt linie med manuelle funktioner.	Håndværksmæssig filetering.	Bred fiskefaglig oplæring og uddannelse. Vægt på håndværk.	Ophører. Identisk med kernearbejdere.
<b>B</b>	Enstrengt linie med manuelle funktioner.	Trimme + pakke.	Bred fiskefaglig oplæring og uddannelse. Vægt på holdningskvalifikationer og kvalitet/hygiejne.	Lære mere om ledelse og produkt-/maskinudvikling.
<b>C</b>	Enstrengt linie med manuelle funktioner.	Trimme + pakke.	Korte kurser tilpasset behov. Vægt på kvalitet/hygiejne.	Lære mere om ledelse.
<b>D</b>	Multiproduktion.	Flex mellem trim, pakke, maskinbetjening og hygiejnestyring.	Bred levnedsmiddeluddannelse og oplæring. Vægt på råvarekendskab og maskinbetjening.	Lære produktudvikling.
<b>E</b>	Automatiseret produktion.	Maskinovervågning + kvalitet- og hygiejnestyring.	Bred fiskefaglig uddannelse. Vægt på kvalitet/hygiejne og maskinbetjening.	Lære at undervise.

## Kapitel 4: Scenarier over fremtidens fiskeindustri

### Hvad er et scenarium?

I det følgende vil vi forsøge at tegne nogle mulige fremtider for fiskeindustrien. Vi kalder det scenarier. Et scenarium er et **idealtypisk** billede af fremtiden. Det adskiller sig fra **prognosen**, ved at der ikke satses på at tegne den mest sandsynlige fremtid eller vurdere hvilke af de muligheder, der kan ses i det nutidige, som vil have de bedste chancer. Derimod tegner scenariet med udgangspunkt i virkeligheden de forskellige muligheder, der synes at byde sig til.

Når vi vælger scenarier fremfor prognoser er det fordi fremtiden for industrien i dag er en blanding af "vilkår" og "endnu ikke truffede beslutninger". Derfor vil en prognose nemt komme til at formindske mulighederne for at påvirke fremtiden igennem beslutninger. Vi skønner ikke, at det er hensigtsmæssigt at begynde at gætte på hvilke beslutninger, der vil blive truffet, men derimod at se rapporteringen som en tekst, der selv skal være et blandt flere elementer i beslutningsprocesserne på flere forskellige niveauer.

Scenarierne er et udtryk for et forsøg på netop at tegne flere forskellige fremtidsmuligheder. Det skal betragtes som idealtyper, der næppe vil blive til virkelighed nogen steder - men som ikke desto mindre sammenfatter nogle væsentlige tendenser, der i det virkelige liv kan forventes at blive sammensatte og kombinerede på flere forskellige måder.

Det er en præmis for denne rapport at uddannelsespolitikken eller rettere medarbejderudvikling udgør en vigtig faktor for at trække nutidens fiskeindustri ind i det næste årtusind. Men uddannelsespolitikken/medarbejderudviklingen spiller sammen med bl.a. branchens teknologiske, produktmæssige/markeds-mæssige og arbejdsorganisatoriske potentialer og problemer. Scenarierne er derfor forankret i de empiriske beskrivelser, som vi har gennemført i kap 1-3.

Hvert enkelt scenarium vil kunne henføres til tendenser (og forhåbninger), som kan læses i de enkelte virksomhedsstudier. Men vi bruger vores sociologiske fantasi og vores teoretiske viden om samfundsmæssige tendenser industrielle moderniseringsprocesser (Aagaard Nielsen 1996) til at formulere et **enkelt** udtryk. Det er vores erfaring at sådanne scenarier, hvis vi rammer rigtigt kan være meget brugbare i en konstruktiv diskussion om valg af fremtidige uddannelsesmodeller for medarbejdere i fiskeindustrien (jf. f.eks. Pernille Bottrup og Helge Hviid 1995).

Scenarier har imidlertid en svaghed, som også skal nævnes her. De henvender sig mest til aktører på et overordnet beslutningsniveau. Aktører nærmere ved gulvet har oftest brug for at skabe fremtidsudkast, der er tættere på erfaringerne i den enkelte virksomhed. Imidlertid er vi

af den opfattelse, at uddannelsesplanlægning i dag bevæger sig i retning af mere vægt på rammeplanlægning. Det bliver i stigende grad en dimension i den overordnede uddannelsesplanlægning, at den ud fra overordnede interesser og tendenser skaber plads for, at lokale aktører får muligheder for at udfylde og give kød og blod til de overordnede fremtidsbilleder. De overordnede retningslinier bliver jo ikke til noget uden, at de udfyldes og gives form af lokale aktører. Det har jo desuden ligget helt uden for rammerne af nærværende undersøgelse at bygge fremtidsbilleder op "fra gulvet" på virksomhederne.

Det kan naturligvis ikke udelukkes, at dele af branchen vil forblive i en slags status quo en del år endnu - og således i realiteten falde ved siden af de tre scenarier, som beskrives nedenfor. Det er især de overordnede økonomiske betingelser for at virkeliggøre potentialerne, der skal være i orden; de indre er så at sige en del af den her fremdragne dynamik, som vi mener vil kunne udvikles såfremt der overhovedet tegner sig en væksthorisont for de fiskeindustrielle virksomheder. Udebliver en sådan væksthorisont f.eks. som følge af tiltagende problemer med råvareforsyningerne, eller som følge af massive beslutninger om overflytning af produktion til andre lande er potentialerne blokerede. Er dette tilfældet vil vi se det som et udtryk for at de ydre **barrierer** for opkvalificering **har** været for store. - Omvendt vil stimulering af potentialerne f.eks. vha. en uddannelsespolitik kunne bidrage til at mindske betydningen af de ydre barrierer, fordi potentialerne for opkvalificering også er **rationaliseringspotentialer** og dermed også vækstfaktorer. Disse vil blive synliggjort i scenarierne.

Vi er kommet til den opfattelse, at de fleste undersøgte virksomheder i branchen besidder potentialerne til at bevæge sig hen imod nogle produktionsformer og arbejdsforhold, som både kan betyde en ny vækstudvikling og en udvikling hen imod bedre arbejdsforhold, for branchens medarbejdere. Det følgende tre scenarier rummer mulighederne for en sådan udvikling.

### Det højteknologiske scenarium

Med udgangspunkt i vore virksomhedsstudier kan vi tegne et scenarium, som tager udgangspunkt i, at der er gennemført en automatisering af kernefunktionen (typisk fileteringen af råvaren, portionering, pakning mm) i en sådam grad, at man ikke længere har behov for en linie med manuelle rutinefunktioner. I to af vore virksomhedsstudier forventede ledelserne, at informationsteknologi og optiske teknikker i løbet af 2-3 år ville gøre en sådan automatisering mulig. Herved forvandles den typiske fiskeindustrivirksomhed radikalt, fordi dens traditionelle samlebånd vil blive erstattet af forskellige former for robotter. Den menneskelige funktion bliver at styre, overvåge og kvalitetsvurdere denne automat. Det meste af filetindustrien vil være åbent for dette scenarium. Rationalet i dette scenarium er den gængse teknologiske besparelse af arbejdsomkostninger igennem maskininvesteringer.

I dag ser vi dele af pakkeprocesserne i fiskeindustrien foregå på denne vis - f.eks. rejepakningen. Arbejdsorganiseringen vil under disse nye betingelser uden vanskeligheder kunne gennemføres som selvstyrende grupper og fleksibiliteten vil kunne bestå i, at den selvstyrende gruppe varetager kommunikationen og koordinationen med de tilgrænsende produktioner - i yderste konsekvens også med leverandører og kunder.

I dette scenarium vil der være behov for en opkvalificering af medarbejderne. Opkvalificeringen må forventes at bestå i en teknisk og især edb-orienteret praktisk og teoretisk uddannelse kombineret med en fiskefaglig basiskundskab om råvarer, hygiejne, fødevarekvalitet o.l. Dertil kommer et behov for at medarbejdere kan "forstå" alle virksomhedens dele. Man kunne tænke sig, at der ville udvikle sig en gruppe af fiskeindustrielle fagarbejdere med disse brede kvalifikationer. I de nærmeste år vil bemanningen af den automatiserede fiskeindustri-virksomhed nok mere sandsynligt tage form af en gruppekombination af erfarne og opkvalificerede fiskefaglige medarbejdere og teknikere. Det ses f.eks. allerede i det refererede studie af et delautomatiseret rejepakkeri.

Dette scenarium vil åbne for at unge med faglige ambitioner vil blive trukket ind i fiskeindustrien for så vidt, der kan tilbydes dem en bredere fagligt relevant uddannelse.

En yderligere følgevirkning af dette scenarium vil også være, at det teknologiske investeringsomfang, ville aftvinge løsninger på de nuværende sæsonsvingninger. Råvareforsyninger og efterspørgsel måtte organiseres på en måde så de døde perioder undgås.

En svaghed ved det højteknologiske scenarium er, at det med stor sandsynlighed vil få svært ved at leve op til de høje kvalitetskrav, der stilles fra kundernes side. En leder fra en af de studerede virksomheder udtrykte det således: "hvis ikke det var fordi vore kunder var så kræsne havde vi allerede den helautomatiserede filetfabrik".

En anden svaghed ved det højteknologiske scenarium er, at der sker et tab af en arbejdsfærdighed, som mange fiskeindustriarbejdere i dag er stolte af at besidde. Det betyder ikke, at de stiller sig tilfredse med den arbejdssituation, de har i dag, men at det ikke er det manuelle rutinearbejde og "følingen med fisken", som sådan, de anser for at være problemet. Det er derimod længderne af de perioder de sidder/står med rutinearbejdet og tempoet i arbejdsprocessen.

I denne bekymring ligger der også udtrykt en modstand imod en bestemt faglig kundskabs uddøen og dermed også en bekymring for om der bliver plads til en bestemt gruppe på arbejdsmarkedet. Fiskeindustrikvindernes kultur og selvbevidsthed beror i høj grad på deres kropsligt betonedede arbejde og fællesskab.

## **Multiproduktion som scenarium**

Dette scenarium bygger på en systematisk udvikling af mange produktsorter på den samme virksomhed, og hvor der fleksibelt kan veksles imellem disse produktsorter - alt efter hvordan efterspørgsels- og forsyningssituationen er. Der er ikke en særlig teknologisk nydannelse, som skal til for, at dette scenarium kan virkeliggøres, men derimod udvikling af en virksomhedstype, der har et facetteret kundemønster og eller en virksomhed, hvis forædlingsgrad er så høj, at der i praksis altid vil kunne arbejdes med forskellige delproduktioner. Den første variant af multiproduktionen er inspireret af det studie vi gennemførte af en konserverfabrik, der havde over 10 forskellige produktsorter. De maskiner, man havde udviklet i produktionen var i stand til at omstille sig fra en type af produktion til en anden. Den anden variant af multiproduktionen er inspireret af det, som vi har set på virksomheder, der producerer færdigretter; i disse indgår så mange forskellige produkter at virksomheden i praksis kommer til at rumme et stort fleksibilitetspotentiale. Det er dette fleksibilitetspotentiale både indadtil og udadtil, som er scenariets rationelle grundlag. Det vil især være relevant for virksomheder, der arbejder med høj forædlingsgrad af fiskeprodukter.

De basale arbejdsfunktioner vil i dette scenarium bestå af en blanding af rutinefunktioner, maskinovervågningsfunktioner, produktionsstyringsfunktioner - herunder hygiejne/kvalitetskontrol. Men også råvareforsyning og kundekontakt vil nemt kunne udbygges til f.eks. en arbejdsorganisering med selvstyrende grupper. For at fleksibilitetspotentialet kan udnyttes fuldt ud er det imidlertid nødvendigt, at medarbejderne medinddrages i udviklingsprocesser, således som vi har set det i de forsøgsaktiviteter, der er omtalt i kap 2. Multiproduktionens kompleksitet gør en central styring irrationel og uhåndterlig.

I multiproduktionen kan der i høj grad bygges på den nuværende medarbejderstab, som imidlertid må opkvalificeres til at varetage så mange funktioner som muligt - herunder som sagt også leverandør og kunderelationer. Kernen i opkvalificeringen vil være fiskefaglig grænsende til det fødevariefaglige - og i mindre grad teknologisk.

Der vil i dette scenarium med en decentral arbejdsorganisation kunne ske en klar forbedring af arbejdsmiljøet, idet grundlaget for rotation og selvstyrende grupper er optimalt. I snæver forstand vil der fortsat være EGA-arbejde, men der er intet til hinder for at arbejdsfunktionerne kan blive så brede at EGA-aspektet i realiteten vil kunne minimeres til ubetydelighed.

Endvidere vil der være gode muligheder for, at en multiproduktion hurtigt kan tilpasse sig de skiftende kundekrav og skiftende betingelser i råvareforsyningen.

Svagheden eller vanskeligheden i multiproduktionen kan vise sig at være at kvalitets- og hygiejnekrav, som formuleres af storkunderne, kan være vanskelige at indfri, fordi der til hver

enkelt type produkt er et særegent register af krav, som skal være opfyldt. F.eks. kender man fra produktionen af færdigretter vanskeligheden ved at overholde hygiejnebestemmelser, når der på den samme fabrik forarbejdes så forskellige produkter som grønsager, fisk og fjerkræ.

### **Det håndværksmæssige scenarium**

Udgangspunktet for det håndværksmæssige scenarium er "det manuelle som garant for den bedste kvalitet". I fiskefiletproduktionen er det f.eks. en produktionsform, som bygger på, at det bedste produkt er det, der kommer ud af en håndværksmæssig bearbejdning af råvaren - svarende til det, vi kender i fiskebutikkerne - eller i køkkenet - men sat i system, så der kan udvikles et industrialiseret mængdeproduktion. Det håndværksmæssige scenarium bygger empirisk på et af vore virksomhedsstudier, hvor det lykkes at systematisere en filetproduktion af dambrugsfisk. Rationaliteten i forhold til mekanisering og automatisering af fileteringen er, at man kan sælge det håndforarbejdede produkt til en højere pris. Det vil således også indebære nye opgaver i salgsorganiseringen, fordi der forbrugermæssigt skal udvikles nye kvalitetsværdier.

Filosofien i det håndværksmæssige scenarium har i den grad medarbejderens faglige ressourcer i centrum, at det også indebærer en arbejdsorganisering i selvstyrende grupper. Hvis denne fokusering på medarbejdernes ressourcer skal fastholdes i dette scenarium må det undgås at havne i "den manufakturelle fælde" dvs. en situation, hvor kvalitetsarbejdet gradvis bliver mere og mere ensidig udvikling af medarbejderen for til sidst at ende med det ensidigt gentagne arbejde hele arbejdstiden igennem (manufakturproduktion).

Det håndværksmæssige scenarium må derfor forudsætte, at der etableres en flad arbejdsorganisation, hvor medarbejdergrupperne kan veksle imellem de kropsligt belastende rutinefunktioner og funktioner, som vedrører f.eks. råvareforsyninger, kunderelationer, hygiejne og kvalitetsstyring, maskinovervågning ved vejning og pakning o.l.. Kun igennem en sådan veksling kan dette scenarium kaldes stabilt og medarbejderorienteret.

Til gengæld er medarbejderne med den tætte erfaringsbaserede kundskab om hele produktionsforløbet også potentielt innovativ i lighed med multiproduktionen - ja måske mere end i multiproduktionen, fordi der er en kombination af faglig dyb erfaring (den manuelle færdighed) og bred kundskab om hele produktionsforløbet.

Det håndværksmæssige scenarium kan medarbejdermæssigt opbygges omkring den eksisterende medarbejderstab i fiskeindustrien, fordi den har konkret manuel erfaring som grundelement. Men den vil lægge op til en opkvalificering både i dybden (blive bedre til at optimere fileteringen) og i bredden (kunne mestre virksomhedens mange funktioner -

herunder de maskinelle, som kan nærme sig fuldautomatisering i funktioner som f.eks. vejning og pakning).

Rekruttering af nye medarbejdere vil indebære et løfte om en bred og dyb fiskefaglig uddannelse, som bygger på principper fra mesterlære.

Svagheden ved det håndværksmæssige scenarium er dets ovenfor omtalte risiko for at udvikle sig i retning af "den manufakturelle fælde" og dermed havne i en cementeret tayloristisk produktion.



## Kapitel 5: Uddannelsesmæssige implikationer: nogle anbefalinger

### Afsættet

De ovenfor opstillede scenarier over fremtidens fiskeindustri lægger ikke op til en entydig konklusion med hensyn til uddannelsesplanlægning og - initiativer. De udfordrer derimod det eksisterende uddannelsessystem til nye udviklingsforsøg. I dette afsluttende kapitel vil vi skitsere, hvad vi ser som de væsentligste udfordringer. Man kan naturligvis også blot lade det nuværende uddannelsessystem fortsætte - gerne med en intensivering af de udviklingstendenser, der allerede er i gang. Man ville i så fald være i en mere afventende position i forhold til hvilke af de scenarier, der er skitseret, der vil blive de dominerende. Men i så fald har man valgt en uddannelsesplanlægning, som ikke tildeler sig selv nogen aktiv rolle med hensyn til at **skubbe** fiskeindustrien ud af dens kortsigtede dispositioner. Vi tolker resultaterne af vores undersøgelse på den måde, at der (med få undtagelser) i virksomhederne eksisterer vilje og interesser til reformer og opkvalificeringer af arbejdsstyrken; at disse reformer vil komme i større eller mindre grad, og at et medspil fra bl.a. uddannelsesplanlægning vil kunne rykke tidspunktet frem.

Vi har baseret vore forslag på den tolkning af materialet, der siger at virksomhederne med forskellig hastighed og kurs bevæger sig i retning af en mere moderne industri. Det har været vigtigt for os at tydeliggøre **forskellighederne imellem de fremtidsperspektiver, som virksomhederne direkte eller indirekte peger på**, fremfor at finde et "gennemsnit", som vi ikke tror eksisterer.

Et nok så vigtigt vilkår for fremtidens uddannelsestiltag er imidlertid også, at den nuværende arbejdsstyrke "bliver ældre" dvs. nyrekrutteringen til kernearbejdsstyrken i det seneste årti har været meget ringe. Dermed er der en tikkende bombe under de enkelte virksomheders trækken veksler på sine erfarne kernemedarbejdere. Det nuværende uddannelsesmønster og rekrutteringsmønster kan i hvert fald ikke løse dette problem. Konsekvensen vil være følgende: branchen vil i løbet af 5-10 år stå med så store arbejdskraftsforsyningsproblemer, at den vil miste endnu mere handlerum i forhold til omstilling og udvikling af strategier for modernisering af produktionen.

Erfaringerne fra andre branchers omstillingsprocesser viser, at det er vigtigt, at omstillinger tager udgangspunkt i den medarbejderkultur, der allerede er i branchen. Det er nødvendigt med et sådant medspil for at omstillingen kan bygge på de kvaliteter, der i forvejen er til stede i branchen, og som alt andet lige er den vigtigste konkurrenceparameter for en dansk fiskeindustri.

Den danske fiskeindustri medarbejdere har igennem tiderne haft en medarbejderkultur, hvis kvalifikationer og ressourcer har bestået i praktiske oplæringer eller erfaringsbaserede kundskaber. Det er en kendt sandhed, at danske fiskeindustriarbejdere hører til den del af arbejdsmarkedet, som er dårligst udrustet med formel skoleuddannelse. Medarbejderne udtrykker hyppigt aktiv modstand imod at skulle på skolebænken. En opkvalificeringsplan skal derfor ikke i udgangspunktet bestå af mere tidsanvendelse på teori og almene basiskundskaber. Den skal derimod bestå af læring i tæt tilknytning til praksis - og det er uanset om læringen sigter imod fiskefaglige spørgsmål eller f.eks. imod almene holdningskvalifikationer (samarbejde, ansvarlighed osv.).

### **Opkvalificering af nuværende medarbejdere.**

Opkvalificeringen af den eksisterende arbejdsstyrke vil kunne finde sted i form af udvikling af systematiske tilbud til virksomhederne og medarbejderne om udviklingsprojekter med medarbejderinddragelse. Udviklingsprojekternes pædagogiske grundform kunne være Kram-projektet og Thorfisk-projektet med deres åbne invitationer til medarbejderne om konstruktiv (selv)kritisk revision af virksomhedernes arbejdsprocesser og miljø.

Hvis sådanne tilbud kunne gives på økonomisk fordelagtige vilkår dvs. med minimale omkostninger for virksomhederne ville de kunne fungere som barrierebrydere overfor yderligere opkvalificeringer.

Vore virksomhedsstudier viser, at der i de undersøgte virksomheder er udviklingspotentialer, som kræver aktiv medarbejderinddragelse, for at få fuld udbytte af rationalerne. I kølvandet på disse udviklingsprojekter vil AMU-systemet med sine nuværende faglige prioriteringer kunne supplere op med tilbud om modulundervisning, der igangsættes som svar på de behov, som udviklingsprojekterne efterlyser. Det vil være i tråd med udviklingen inden for andre industriområder om man i forbindelse med sådanne opfølgninger giver plads for mere individuelle uddannelsesvalg end det vi kender i dag.

Logikken i en sådan uddannelsesoffensiv er at projektuddannelser af den slags selv vil vise hen til fremtidsretningen for de specifikke virksomheder. Vores undersøgelse viser, at aktørerne på virksomhederne ikke er afvisende overfor at gå ind på medarbejderbaserede revisioner af produktionsgangen. Det bliver med andre ord så en del af opkvalificeringen selv at være med til at pege på de potentialer, som er særligt relevante for den enkelte virksomhed. I nogle virksomheder vil der blive lagt hovedvægt på brede fiskefaglige opkvalificeringer, i andre på teknisk faglige eller håndværksfaglige. Det er for tidligt at sige hvilke scenarier, der vil blive dominerende. Måske er der en god grobund for alle 3.

For medarbejderne er en sådan uddannelsesoffensiv attraktiv, fordi den forbinder opkvalificering med forbedring af arbejdsmiljø.

For ledelserne vil den være attraktiv, fordi den kan mobilisere medarbejdere i at skabe en fremtid for virksomhederne.

Det vil være væsentligt at organisere en sådan offensiv i AMU-regie, hvor der kunne skabes en udviklingskultur eller et læringsrum. Selv om perspektivet for udviklingen selvsagt ligger i virksomheden er det centralt, at AMU repræsenterer en art "frirum" for refleksioner over udviklingsbehov og at disse refleksioner ikke straks sorteres i ideer/forandringsforslag, der skal omsættes og dem der skal syltes. AMU-centrene ville på denne måde kunne bygge et fremtidsrettet uddannelsesmiljø op med relevans for fiskeindustriens langsigtede overlevelse.

Naturligvis kan en sådan uddannelsesoffensiv ikke i sig selv løse branchens strukturelle vanskeligheder, men hvis vores analyse er rigtig så er der i virksomhederne i dag en begyndende tro på at nye strategier aftegner sig i horisonten. I den situation kan en uddannelsesoffensiv, som den her skitserede betyde et relevant skub.

Medarbejdere, der har været igennem et medarbejderinddragelsesprojekt og et vist antal opfølgende læringsforløb skal kunne tildeles en slags fagbrev, som kan være en styrke, hvis man vil bevæge sig over i tilgrænsende brancheområder. Det er naturligvis en interesse, som fiskeindustriarbejderne har og som kan være afgørende for om de opgiver evt modstand imod forandringer.

### **Faglig grunduddannelse/lærlingeuddannelse - oplæg til et forsøg**

Hvis der skal tegnes en uddannelsespolitik, som kan løse det langsigtede rekrutteringsproblem i forhold til unge, må den på den ene side have dette stærke islæt af praksisoplæring, og på den anden side må den tilbyde de unge en uddannelse, der reelt aftegner en fremtidshorisont i branchen. Praksiselementet betyder, at en introduktionsuddannelse skal være knyttet meget tæt til virksomhederne. Fremtidshorisonten kommer imidlertid kun frem hvis der satses på en bred kompetenceudvikling i forhold til branchens forskellige udviklingspotentialer - altså såfremt uddannelsen tegner til at være på omgangshøjde med fremtidens kvalifikationskrav.

Vi vil derfor foreslå, at man går i gang med at forberede en fiskefaglig grunduddannelse med udgangspunkt i længerevarende (lærlinge)forløb (f.eks. to år). Som forsøgsuddannelse kan der etableres uddannelses-/læringlekontrakter med virksomheder eller netværk af virksomheder, som er på vej ind i en systematisk opkvalificeringsproces med sine nuværende medarbejdere.

Virksomhedsopslæringen brydes med jævne mellemrum af skoleophold med plads til erfaringsbaseret uddannelse: de unge arbejder med udgangspunkt i projekter, som har virksomheds-erfaringerne som genstand. I projekterne indkalder de unge selv "teori" vedr. relevante fiskefaglige og teknisk faglige områder. Projekternes overordnede problemstillinger skal handle om udvikling og problemløsning i fiskeindustrielle virksomheder. Det vil være nærliggende at koordinere imellem et sådant grunduddannelsesforsøg og den ovenfor omtalte offensiv med udviklingsprojekter i medarbejderinddragelse.

Filosofien i et forsøg med en langvarig fiskefaglig grund- /lærningseuddannelse kunne i dag bestå i at gøre medarbejderinddragelse i den kommende omstillingsproces til en slags grundkerne. I forhold til den norske fiskefaglige<sup>1</sup> grunduddannelse kunne det danske forsøg være kendetegnet af at være mindre skoleagtig, mere udviklingsorienteret, mere orienteret imod modernisering og omstilling af fiskeindustrien.

Forsøget vil formodentlig med fordel kunne organiseres med tætte forbindelser til andre fødevareorienterede grunduddannelser. Der vil også være åbenlyse paralleller til den nye 2 årige industrioperatøruddannelse.

## **Mellemledere**

Vi har i virksomhedsstudierne vist at fremtidens mellemleder i fiskeindustrien - hvis han/hun eksisterer - vil være mere optaget af produktudviklingsopgaver og af undervisningsmæssige opgaver overfor medarbejderne end tilfældet er i dag. Det betyder, at der bør peges på uddannelsesstilbud til fiskeindustriens mellemledere på områder som fiskeindustriel produktudvikling og "lærende organisation"/ voksenpædagogik o.l. Da mange af branchens mellemledere netop ikke har en fiskefaglig uddannelsesbaggrund er nye tilbud inden for dette stærkest påkrævet, fordi de kommende år må formodes at blive præget af mere produktudvikling end hvad vi har kendt hidtil. Det er også sandsynligt, at det vil være en sådan satsning på opkvalificering af mellemledere som vil aftegne fremtidsmuligheder - og ikke blot overflødiggørelse i forbindelse med at organisationerne gøres fladere.

---

<sup>1</sup> den norske uddannelse er 3 årig. Den har en praksisdal og en teoridal. Praksisdalen omfatter et grundkursus på 50 uger, der ligger i den første halvdel af de 3 år og en fordybning på 37 uger, der ligger i den sidste halvdel. Grundkurset rummer bl.a. kvalitetsbedømmelse af råvarer, råvarebehandling, produktionsteknik, sikkerhed, pakning, maskinpasning mm. Teoridelen omfatter mikrobiologi, sundhed og arbejdsmiljø, produktionslære, bedriftslære, biologi, fysik, kemi, data mm. Teoridelen foregår på skole. Uddannelsen resulterer i et fagbrev.

## Litteratur:

Aagaard Nielsen, Kurt (1996): Arbejdets sociale orientering. Forlaget Sociologi. København.

Bottrup, Pernille og Hvid, Helge (1995): Et bedre arbejdsliv og øget vækst. Arbejdsministeriet.

Clematide, Bruno (1990): Kvalifikationsanalyser og udvikling af arbejdsmarkedsuddannelser. Arbejdsmarkedsstyrelsen. København.

Friis, Peter (1993): EF's marked og dets betydning for nordiske fiskerisamfund. I Gudmundsson mfl.: Fiskerisamfund hvilke veje. Udgivet af Nordisk Ministerråd.

Handberg, Sussi (1994). Køn og Kram - Rahbek. Kad.

Kvistgaard, Morten (1992): Uddannelsesbehov for specialarbejdere inden for fiskeindustrien. Rapport.

Nielsen, Birger Steen m.fl. (1997): Et år med Dyndspringeren. EVUtryk. Roskilde Universitetscenter.

Nielsen, Lise Drewes m.fl (1994): En indsats mod ensidigt gentaget arbejde. Arbejdsmiljøfondet.

Norlands Fiskerifagskole (1993): Fagoplæring i fiskerinæringen. Rapport fra et miniseminar.

Sandager, Erik (1997): Selvhjælp i fiskeindustrien - en død sild. Artikel i Arbejdsmiljø nr 6/7 1997.

Her ud over er anvendt diverse beskrivelser af uddannelsesforsøg inden for fiskeindustrien og beslægtede områder.

# BILAG

## Kvalifikationsbehov i fiskeindustrien

Spørgsmål til telefoninterviews med ledelsesperson i virksomhederne

**Alle spørgsmålene drejer sig om ændringer siden 1992**

### 1) Omsætning

- øget, samme, faldet

### 2) Afsætning

- er der sket væsentlig udvikling i afsætningen på
  - hjemmemarkedet
  - på nye markeder?
  - på gamle markeder?
- eksportmarkedet
- på nye markeder?
- på gamle markeder?

(ang. eksport spørges evt. til ændringer i, hvem der afsættes til)

### 3) Netværk

- er der indgået samarbejde med andre virksomheder eller andre led i produktionskæden?
- er der nogen form for samarbejde med forsknings- og udviklingsenheder?

### 4) Produkter

- nye, nogen udgået, de samme?
- har virksomheden nogen produktudvikling/hvilken form for produktudvikling finder sted?

### 5) Produktionen/ny teknologi

- linier, maskiner

### 6) Organisation

- ændringer ifm. indførelse af ny teknologi?
- ændringer i arbejdsorganiseringen, f.eks. selvst. grupper el. rotation?
- ændringer i organisationen iøvrigt, f.eks. salg/marketing?

### 7) Medarbejderne

- flere, færre, samme
- nye grupper i personalet (indvandrere)?
- rekrutteringsproblemer/gennemstrømning?  
(- personalets sammensætning (KAD))

8) *Uddannelse*

- bruges nye typer kurser
- internt?
- AMU?
- igangsat uddannelse for mellemledere?
- har virksomheden en uddannelsesplan?

9) *Arbejdsmiljø*

- ergonomi, "ydre miljø", EGA

10) *Ydre miljø*

- vandforbrug, udledninger el. andet

11) *Andet*

- f.eks. særlige projekter

**Afslutning af interviewet**

Forespørgsel om vi eventuelt må vende tilbage for yderligere interview ved et besøg på virksomheden.

Hvornår kunne det i så fald passe?

## Medarbejder

### Biografi:

- \* tillidsrepr. hvor længe
- \* tillidsrepr. hvilket område
- \* ansat i V hvor længe
- \* arbejdsfunktioner
- \* lønsystem

### Arbejdet - nu:

- \* karakteristik af kvalifikationskrav til arbejdet nu
- \* kvalifikationskrav før - nu. Ændringer
- \* rotation
  - inden for linien
  - mellem linierne
- \* kvalitetskontrol: Er du tilfreds med kvaliteten i produkterne, I laver
- \* som TR: Har lovgivning (arbejds miljø, ydre miljø) gjort det nemmere at lave forbedringer i arbejdsforholdene

### Livsperspektivet:

- \* hvor kan du ellers bruge dine erfaringer fra fisken

### Kvalifikationer:

- \* karakteristik af dine erfaringer; hvad har du med dig som mangeårig fiskeindustriarbejder
- \* samarbejde - hvordan går det
  - a) mellem hinanden
  - b) med ledelsen(spørge til "kernen" i samarbejdsproblemer)

### En sort dag - en lys dag

### Konkret om uddannelse:

- \* hvilke kurser har du haft
- \* dine erfaringer/din vurdering
- \* hvad kunne du tænke dig - ønsker og idéer
- \* hvad burde en ung, der starter i fiskeindustrien, indføres i
- \* hvordan gøre det lettere og mere tillokkende at arbejde i fisk.



## Leder

Eventuelt først: Opkvalificering - muligheder og barrierer

### Uddannelse - uddybende oplysninger:

- \* hvilken oplæring/uddannelse foregår nu
  - ufaglærte
  - mellemledere
- \* er der konkrete nye initiativer på vej eller konkrete overvejelser
- \* hænger kvalificeringen af medarbejderne og overvejelser herom sammen med:
  - lønssystem og eventuelle idéer om at ændre det (timeløn eller akkord, tillæg, evt. "fleksibilitetstillæg").
  - arbejdsorganisering og eventuelle ændringer i den (rotation, selvstyrende grupper, egenkontrolsystem).

### Lovgivningskrav:

- \* står I over for lovkrav, der adstedkommer ændringer i produktionen, som medfører nye kvalifikationskrav ift.
  - arbejdsmiljøkrav (hjælp-til-selvhjælps-kampagnen)
  - ydre miljøkrav
  - sundhedsspørgsmål

Eventuelt sidst: Opkvalificering - muligheder og barrierer

## Mellemlider

### Arbejdet - lederfunktioner:

- \* hvor længe ansat i V
- \* hvilken vej til mellemliderjob
- \* uddannelsesbaggrund
- \* arbejds-/lederfunktioner

### Livsperspektiv:

- \* hvis fisken får en fladere struktur (som andre steder) - hvor kunne du med din viden og erfaring gå hen, eventuelt med supplerende uddannelse?

### Kvalifikationer:

- \* karakteristik af faglige kvalifikationer; hvor kunne de bevæge sig/udvikles hen
- \* karakteristik af ledelseskvalifikationer (samarbejde m.m.)

### En sort dag - en lys dag

### Konkret om uddannelse:

- \* hvilke kurser har du fulgt
- \* dine erfaringer/din vurdering
- \* hvad kunne du tænke dig - ønsker og idéer